

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Tiago Ribeiro Pereira

**Estudo das políticas de progressão de
carreira na hotelaria da região do Porto
e Norte de Portugal**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Tiago Ribeiro Pereira

Estudo das políticas de progressão de carreira na hotelaria da região do Porto e Norte de Portugal

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob orientação da
**Prof^a. Doutora Carolina Feliciano de Sá
Cunha Machado**

DECLARAÇÃO

Nome: Tiago Ribeiro Pereira

Endereço eletrónico: tiago.r.pereira@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 13506976

Título dissertação: Estudo das políticas de progressão de carreira na hotelaria da região do Porto e Norte de Portugal.

Orientadora: Prof^a. Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado: Mestrado em Estudos de Gestão

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, / /

Assinatura: _____

| AGRADECIMENTOS |

A conclusão deste estudo é para mim muito importante e é o atingir de mais uma etapa de vida. Representa uma grande vontade de terminar um projeto apesar de um ano com muito trabalho e complicações que poderiam ser razões para desistir do estudo.

Este esforço só foi possível devido ao apoio constante que tive de pessoas muito importantes para mim e que me obrigam sempre a uma dedicação a 100%. É dedicada então a estas pessoas esta secção de agradecimentos do estudo.

Começo pelos meus pais e pela minha irmã, que em todas as fases da minha vida me deram o seu apoio incondicional. A eles agradeço a vontade constante de me verem atingir novos objetivos e de crescer como pessoa assim como todas as mensagens de força que precisava quando não conseguia ter tempo para me dedicar ao estudo.

À Catarina, por me ter acompanhado, motivado e relaxado durante todo este processo. A ti e ao teu precioso apoio devo os objetivos atingidos com a conclusão deste estudo. Foste a maior ajuda e companhia que poderia ter tido.

Ainda um agradecimento especial à minha orientadora, professora Dra. Carolina Machado, por todo o apoio prestado desde o início deste trabalho e por todo o tempo e paciência que me dedicou. Obrigado por acreditar sempre que conseguiria terminar a dissertação mesmo sabendo das minhas limitações de tempo. É um exemplo de profissionalismo e generosidade.

Não posso deixar de agradecer a todos os profissionais de hotelaria que me ajudaram a concluir esta dissertação. Sem o vosso apoio o estudo não poderia ser feito e por isso o meu obrigado.

| RESUMO |

O interesse pela temática surge como fruto de vários anos de trabalho no setor de hotelaria na região do Porto e Norte de Portugal. Com esta experiência, foram percebidas várias aspetos que carecem de investigação, apesar da temática de carreiras já ter uma tradição investigativa bastante grande.

Esta curiosidade científica aliada ao facto de perceber que todos os estudos da área de recursos humanos na hotelaria da região foram realizados com base na perspetiva do gestor de recursos humanos e não na dos trabalhadores motivou a realização do estudo.

É objetivo desta dissertação fornecer mais um contributo para a compreensão da evolução das carreiras na hotelaria da região através da clarificação das políticas de progressão de carreira implementadas.

Nesse sentido, foi desenvolvido um estudo de natureza quantitativa e qualitativa, com a criação de um questionário e de um guião de entrevista para recolha de dados empíricos. Foram obtidas 112 respostas ao questionário e realizadas 3 entrevistas, sendo que o questionário foi aplicado aos trabalhadores de hotelaria e a entrevista feita aos responsáveis pelas decisões de recursos humanos dos empreendimentos turísticos.

Os resultados desta análise forneceram-nos informações suficientes para afirmar com certeza que ainda há muito trabalho a fazer nos hotéis estudados no que concerne à gestão de carreiras e à implementação de políticas de progressão de carreira. Os departamentos de recursos humanos nos hotéis são em número insuficiente e na maior parte dos casos as principais decisões de RH não passam sequer por estes profissionais.

O principal contributo do estudo será a chamada de atenção para uma realidade escondida num dos mais importantes setores económicos do país e para a urgência de uma intervenção por parte dos responsáveis dos empreendimentos turísticos.

É também um dos contributos do presente estudo a criação de um estudo-modelo para investigadores futuros poderem analisar as restantes regiões turísticas do país.

Palavras-chave: Carreiras, Gestão de Recursos Humanos, Progressão de Carreira, Hotelaria, Turismo, Porto e Norte de Portugal.

| ABSTRACT |

The interest in the subject appears as the result of several years of work in the hospitality sector in the tourism region of Porto and Northern Portugal. With this experience, various aspects were perceived that need to be researched, despite the careers theme has a rather large investigative tradition.

This scientific curiosity coupled the realization that all studies of human resources in hospitality area were carried out based on the perspective of the human resources manager and not the workers, led to carrying out the study.

It is the aim of this dissertation to provide a further contribution to the understanding of the evolution of careers in the regions hotel industry by clarifying implemented career development policies.

Accordingly, a study of quantitative and qualitative nature was developed with the creation of a questionnaire and an interview guide for the collection of empirical data. We obtained 112 responses to the questionnaire and conducted 3 interviews; the questionnaire was given to hospitality workers and the interview to decision makers in human resources tourist developments.

The results of this data analysis provided us with enough information to say with certainty that there is still much work to do in the hotels studied regarding the career management and implementation of career development policies. Human resources departments in hotels are insufficient in number and in most cases the main HR decisions don't even pass by these professionals.

The main contribution of the study is to draw attention to a hidden reality in one of the most important economic sectors of the country and the urgent need for intervention by the HR and general managers of the region hotels.

It is also one of the present study contributions to create a study model for future researchers so they can study all the other tourist regions of Portugal.

Keywords: Careers, Human Resources Management, Career Progression, Hospitality, Tourism, Porto and North of Portugal.

Índice

1 - Introdução.....	2
2 - REVISÃO DE BIBLIOGRAFIA	5
2.1 O conceito de carreira.....	5
2.2 A teoria de carreira	7
2.2.1 Teoria de ajustamento à carreira (Crites)	8
2.2.2. Modelo das âncoras de carreira (Schein).....	11
2.2.3. Carreira objetiva e subjetiva (Derr)	14
2.3. Novos Conceitos de carreira.....	18
2.3.1 A carreira Inteligente	18
2.3.2 A carreira Proteana	20
2.3.3. A Boundaryless Career	21
2.4 – A gestão de talentos na hotelaria	24
3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	29
3.1 Desenho da Metodologia de Investigação	29
3.2 Definição da Amostra.....	30
3.3 Recolha de dados	31
3.4 Caracterização da amostra	41
4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1 Resultado dos questionários	46
4.2 Resultados das entrevistas	53
4.2.1 Cenário atual dos RH na hotelaria da região	54
4.2.2 O futuro dos RH na hotelaria da região.....	57
4.3 Correlação entre resultados	59
5 – CONCLUSÕES DO ESTUDO	64
5.2 Contributos do estudo.....	67
5.3 Limitações do estudo.....	70

6 – REFERÊNCIAS	73
ANEXOS	75
Anexo I – Questinário do estudo	75
Anexo II – Guião da entrevista.....	78

| ÍNDICE DE QUADROS |

Quadro 1 - Tipologias e taxonomias dos estudos da carreira.....	6
Quadro 2 - As âncoras de carreira de Schein	13
Quadro 3 - As orientações de carreira de Derr	17
Quadro 4 - Características da carreira proteana por comparação com a carreira tradicional	21
Quadro 5 - Sugestões específicas para a gestão de uma carreira sem fronteiras	23
Quadro 6 - A thematic framework for hospitality graduate talent development	27
Quadro 7 - Two dimensions of employability	33
Quadro 8 – Dados demográficos da amostra	42
Quadro 9 – Dados demográficos dos entrevistados	45
Quadro 10 - Correlação entre tempo de trabalho e tempo até primeira promoção observada ...	59
Quadro 11 - Correlação entre habilitações literárias dos respondentes e tempo até primeira promoção observada	60
Quadro 12 - Correlação entre existência ou não de departamento de RH no empreendimento e tempo até primeira promoção observada	61
Quadro 13 - Correlação entre trabalho dentro de uma cadeia hoteleira e tempo até primeira promoção observada	62
Quadro 14 - Correlação entre sexo e idade e tempo até primeira promoção observada	63

| ÍNDICE DE GRÁFICOS |

Gráfico 1 - Caracterização da amostra dos questionários: O empreendimento pertence a uma cadeia hoteleira?	43
Gráfico 2 - Caracterização da amostra dos questionários: Existe um departamento de RH no empreendimento?	43
Gráfico 3 - Caracterização da amostra dos questionários: Responsável pelas decisões de RH no empreendimento	44
Gráfico 4 – Análise de resultados: Percepção das oportunidades que surgem na organização.....	46
Gráfico 5 – Análise de resultados: Contactos dentro da organização para potenciar progressão.....	47
Gráfico 6 – Análise dos resultados: Perspetivas de progressão de carreira	47
Gráfico 7 – Análise de resultados: Percepção da transferência de capacidades para outras organizações	48
Gráfico 8 – Análise de resultados: Percepção de novas oportunidades fora da organização	48
Gráfico 9 – Análise de resultados: Valorização das capacidades tendo em conta o mercado de trabalho atual	49
Gráfico 10 - Análise de resultados: Oportunidades para progressão dentro da organização	49
Gráfico 11 - Análise de resultados: Satisfação para com o número de promoções recebidas	50
Gráfico 12 - Análise de resultados: Satisfação com progresso feito tendo em conta objetivos de carreira	50
Gráfico 13 - Análise de resultados: Satisfação com progresso feito tendo em conta objetivos de rendimento mensal	51
Gráfico 14 - Análise de resultados: Satisfação com a atual posição	51
Gráfico 15 - Análise de resultados: Engajamento dos trabalhadores para com a atual organização	52
Gráfico 16 - Análise de resultados: Tempo médio até à primeira promoção observada	53

| ÍNDICE DE FIGURAS |

Figura 1: As dimensões do modelo de Crites	9
--	---

Com o turismo e a hotelaria a assumirem um papel cada vez mais importante no PIB português era de se prever que a criação de novas empresas no setor aumentasse exponencialmente. Segundo o relatório Tendências e Políticas de Turismo 2014 da OCDE estima-se que em 2010 as receitas do turismo e da hotelaria nacionais tenham representado 9% do PIB português. Neste mesmo relatório é indicado que em 2008 o turismo representava 8,2% do emprego em Portugal. (OCDE, 2014).

Eventos como a Capital Europeia da Cultura 2012 em Guimarães ou o prémio European Best Destination 2012 e 2014 ganhos pela cidade do Porto tornam o Norte de Portugal um destino apetecível e com enorme potencial no setor da hotelaria. Espera-se mesmo que 2014 tenha sido um ano record em termos de taxas de ocupação e preço médio por noite em toda a região do Porto e Norte de Portugal, segundo as previsões do World Travel & Tourism Council, que estima um crescimento de 1,8% no setor. (WTCC, 2013)

Todavia, embora os números apresentados pelas diversas autarquias sejam animadores e haja cada vez mais apoios na criação de estabelecimentos hoteleiros na região, trabalhar em hotelaria continua a ser considerado um trabalho precário e com perspectivas de evolução de carreira quase inexistentes.

Como licenciado em Gestão e Administração Hoteleira e a trabalhar no setor já há vários anos, tenho verificado que embora alguns hotéis possuam em teoria uma política de progressão de carreira estruturada, a grande maioria não aplica qualquer política ou se aplica, fá-lo de forma desorganizada e com resultados pouco animadores.

A escolha do tema foi baseada, portanto, na necessidade de conhecer de uma forma mais aprofundada quais as prioridades dos hotéis da região do Porto e Norte de Portugal na gestão dos seus recursos humanos. Que tipos de profissionais são procurados, que atributos são cruciais para começar uma carreira na indústria hoteleira e, acima de tudo, saber se existem condições para se começar uma carreira em hotelaria da região.

Este estudo incidirá em grande parte sobre o perfil do atual trabalhador de hotelaria nos hotéis em estudo e sobre os departamentos de recursos humanos dos hotéis que estiveram dispostos a colaborar.

É de extrema importância perceber qual a perspectiva dos trabalhadores de hotelaria uma vez que são aqueles que mais sofrem as consequências de uma falta de acompanhamento por parte dos empregadores ou dos profissionais de recursos humanos. Não faria sentido realizar o presente estudo tendo apenas em conta a perspectiva dos gestores de recursos humanos uma vez que o que está em causa é perceber se os trabalhadores se sentem valorizados e obter respostas honestas sobre a existência ou não de oportunidades para evoluir na carreira.

Neste sentido, o principal objetivo deste estudo prende-se com a questão “Existem políticas de progressão de carreira implementadas nos hotéis da região do Porto e Norte de Portugal?”. Queremos perceber se a progressão de carreira na hotelaria é uma realidade cada vez mais difícil de alcançar ou se a própria definição de carreira em hoteleira não passa de um conceito teórico.

Aliada a esta questão principal, e porque acreditamos que completará o estudo iremos tentar perceber se para se ter uma carreira na hotelaria será necessária uma formação superior por parte dos trabalhadores ou se os empregadores valorizam outros atributos na altura da tomada de decisão.

Perceber o nível médio de formação quer dos profissionais de gestão quer dos profissionais operativos irá ajudar a completar o quadro representativo da região e a perceber onde se poderão melhorar as condições de recursos humanos na hotelaria; se do lado dos trabalhadores por falta de competências ou formação, se do lado do empregador por desorganização ou falta de estruturas e pessoal qualificado que possam desenvolver práticas de recursos humanos.

Este estudo permitirá também (devido à natureza das respostas que se espera obter) perceber se as unidades hoteleiras estudadas estão ainda orientadas para o modelo clássico de carreira ou se já adotam os dois novos conceitos apresentados.

Será importante compreender se os empregadores pensam ter alguma responsabilidade no percurso do trabalhador ou se já entendem o trabalhador como o único responsável pela gestão da sua própria carreira.

Estas repostas serão determinantes para podermos concluir se existem ou não políticas de progressão de carreira na hotelaria do Porto e Norte de Portugal e se o talento está a ser devidamente acompanhado para assegurar um futuro próspero deste setor crucial para a economia e sustentabilidade do país.

|2 - REVISÃO DE BIBLIOGRAFIA |

O grande obstáculo encontrado aquando da realização desta revisão de literatura foi a falta de estudos realizados na área. A indústria hoteleira, pela sua complexidade seja em gestão dos próprios empreendimentos turísticos ou dos recursos humanos que dela fazem parte é uma indústria pouco estudada. Na área de recursos humanos em particular é difícil encontrar estudos que sejam transversais a todo o mundo, uma vez que para além de ser uma área onde o turnover de colaboradores é muito elevado, há particularidades como a sazonalidade dos destinos turísticos que tornam muito difícil a transposição de estudos para outros países com tipos de turismo distintos. Esta afirmação torna-se assim numa afirmação paradoxal, uma vez que o trabalho em hotelaria é um trabalho transversal a todo o mundo, onde as competências adquiridas em qualquer empreendimento turístico podem ser utilizadas por qualquer outro em qualquer parte do mundo.

Por esta razão, esta revisão de literatura centra-se essencialmente no estudo de artigos da temática das carreiras e de novos conceitos que já começam a ser utilizados por empresas em Portugal, tentando sempre que possível estabelecer uma ponte de ligação com a indústria hoteleira e principalmente com a região de turismo do Porto e Norte de Portugal.

2.1 O conceito de carreira

Definir carreira não é uma tarefa fácil. Desde os primeiros estudos sobre o tema que existem discordâncias relativamente à sua definição não havendo consenso sobre os seus limites, físicos ou psicológicos.

Ribeiro (2009) pretende sintetizar o que até então tem sido a definição de carreira, concluindo que a carreira pode ser entendida como subjetiva quando referente às trajetórias profissionais na vida de uma pessoa e como objetiva quando alusiva à organização social dessas trajetórias de vida pelas organizações. Explica ainda que estas duas dimensões nem sempre foram bem aceites, uma vez que havia uma constante divisão entre as ciências de gestão, focadas em intervenções de e no trabalho, na gestão da organização do trabalho como um todo, e ainda com interesse na carreira como

artefacto administrativo; e as ciências do trabalho, que contrariamente focavam a sua análise no trabalho e nas relações pessoais, dirigindo o interesse na carreira para aspetos ligados ao processo social.

Segundo Ribeiro (2009), inicialmente a carreira só existia dentro das fronteiras organizacionais e apenas se referia a indivíduos que se enquadrassem nessas fronteiras, deixando de parte todos os restantes e não lhes reconhecendo as suas trajetórias profissionais como carreira. Profissionais liberais, autónomos, prestadores de serviços ou indivíduos que manifestassem uma trajetória descontínua no trabalho não teriam, portanto um percurso profissional considerado como carreira. Tendo em conta esta informação, podemos dividir a construção de trajetórias no mundo do trabalho em dois grupos. O primeiro, designado de “carreira” caracteriza-se por uma estrutura predefinida, à qual as pessoas se adaptam para cimentar o seu percurso de trabalho, sempre associada a organizações e instituições. O segundo grupo designado “não-carreira”, associado ao mundo laboral como um todo e geralmente não definido como carreira, portanto, sem legitimidade para tal. É portanto possível traçar uma clarificação dos estudos da carreira socorrendo-se de uma divisão em diferentes níveis de análise da carreira e respetivos subcampos de carreira (taxonomias) representados no quadro 1:

Quadro 1: Tipologias e taxonomias dos estudos da carreira.

Tipologia	Taxonomias
Individual	Personalidade, interesses, valores, sucesso, escolha profissional, perfil, carreira interna, ajustamento vocacional.
Institucional	Sistemas de carreiras, padrões de carreira, contrato psicológico, planeamento e gestão da carreira
Contextual	Identidade, estádios de desenvolvimento da carreira, ciclo de vida.

Fonte: Retirado de Ribeiro: 2009, p.205

Os três modelos tradicionais de análise da carreira (Ribeiro, 2009, p. 205) que apresentamos de seguida justificam a pertinência da sistematização elaborada:

- a) Modelo de perfil (individual) – a carreira é vista através do ajustamento vocacional, operacionaliza-se através da inserção no mercado de trabalho e da construção da carreira e tem por base a psicologia vocacional.
- b) Modelo estrutural (institucional) – a carreira é vista a partir da estrutura constituída pelas empresas (planeamento de carreira) e tem por objetivo central a contribuição na gestão de pessoas.
- c) Modelo desenvolvimentista (contextual) – a carreira é vista como o desempenho de uma serie de papéis, através do comportamento vocacional (desenvolvimento vocacional), sendo a base para a construção do auto conceito profissional e para atualização do compromisso entre fatores pessoais sociais.

O crescente dinamismo de que os estudos da carreira foram sendo alvo foi enriquecendo cada vez mais as abordagens, complementando os contributos e fornecendo explicações mais holísticas para a questão.

2.2 A teoria de carreira

Vários autores como Sonnenfeld e Kotter (1982), Levinson (1978) e Sullivan (1999) estudaram esta temática que foi ganhando novas definições com cada estudo. Na perspetiva utilizada por Sonnenfeld e Kotter (1982), a “Teoria de Carreira” é uma teoria que tenta explicar variáveis ocupacionais como o salário e variáveis psicológicas como a satisfação no trabalho e o stress.

Neste estudo os autores propõem a existência de quatro fases dentro da maturação de carreira: a abordagem à estratificação social, que identifica a classe social do individuo como o fator externo mais importante na evolução da sua carreira; a abordagem dos traços de personalidade, onde se procurou compreender que diferentes personalidades ambicionam diferentes ambientes de carreira; a abordagem dos estádios de carreira, que explica que a carreira muda à medida que o indivíduo se torna mais maduro, uma vez que as suas preocupações mudam e ganham novas prioridades; e a abordagem centrada no desenvolvimento do adulto ao longo da vida, onde se começa a

abrançar na análise da carreira todos os domínios da vida do indivíduo, como o domínio familiar, e não apenas o domínio de trabalho como até então.

De seguida são exploradas em maior detalhe a Teoria do Ajustamento à Carreira de Crites (1969), os modelos centrados na noção de carreira subjetiva de Schein (1978) e de Derr (1986) e o modelo de Adaptabilidade à Carreira de Savickas (2002) por se considerarem os modelos conceituais mais interessantes e relevantes na área do desenvolvimento da carreira individual.

2.2.1 Teoria de ajustamento à carreira (Crites)

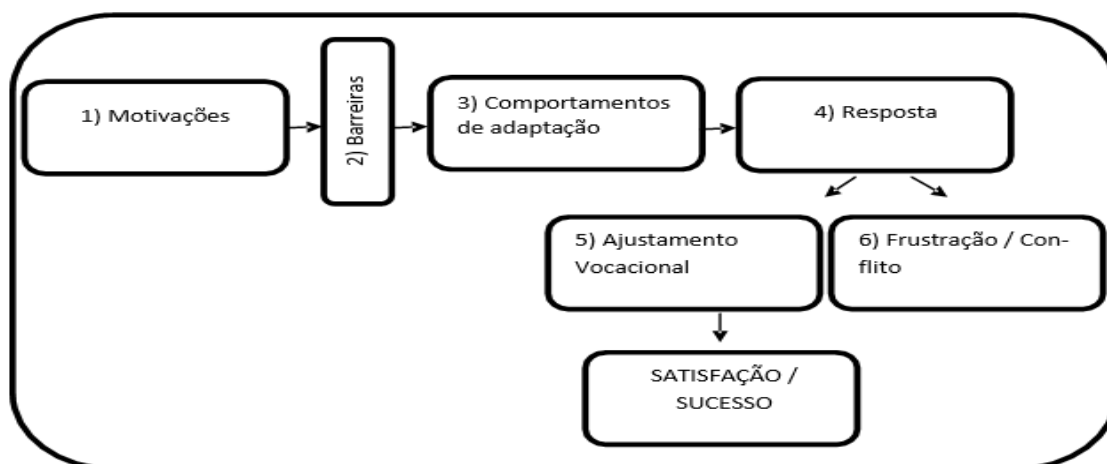
A Teoria de Ajustamento à Carreira desenvolvida por Crites (1969) consiste no ajustamento à carreira com aplicabilidade na vida adulta e em que o ajustamento surge como a condição em que o indivíduo vive numa determinada fase na sua vida profissional.

Este modelo é constituído por seis dimensões:

- 1) Motivações;
- 2) Barreiras;
- 3) Comportamentos de adaptação;
- 4) Resposta;
- 5) Ajustamento vocacional;
- 6) Frustração e conflito.

As dimensões do modelo de Crites encontram-se representadas abaixo na Figura 1.

Figura 1: As dimensões do modelo de Crites



Fonte: Retirado de Crites: 1969, p. 355

Quando inseridos numa determinada organização, os indivíduos têm de se sentir motivados para direcionarem as suas atuações no sentido de garantir o cumprimento mínimo do seu objetivo de carreira, isto é, alcançar a satisfação e a percepção de sucesso.

A gênese da palavra motivação remete-nos para a explicação deste fenómeno: a motivação significa um motivo que nos leva à ação. Assim, os estímulos sentidos pelos indivíduos propiciam que estes tenham atuações no sentido de alcançarem os seus objetivos de carreira. Estes estímulos passam, por exemplo, pela necessidade de segurança económica, de prestígio, de estatuto ou de reconhecimento. Quando o sujeito consegue pôr em prática todos os comportamentos e atuações que o aproximam do cumprimento dos seus objetivos, então não é necessário qualquer ajustamento.

No entanto, são muitas vezes levantadas barreiras à livre atuação que impedem o indivíduo de levar a cabo as estratégias que tinha delineado e de cumprir rigorosamente com o planeado para atingir os seus objetivos de carreira. É aqui que podem surgir as barreiras e os obstáculos, que fazem os indivíduos sentirem-se ameaçados e verem vedadas, ou postas em causa, as oportunidades até então idealizadas para cumprir determinado objetivo de carreira.

Estas ameaças podem ser obstáculos internos (conflito) ou externos (frustração). Estes obstáculos geram sentimentos de tensão emocional, de ansiedade e de desconforto uma vez que põem em causa a concretização dos objetivos de carreira.

No entanto, apenas o indivíduo dispõe dos mecanismos que permitem fazer face a estas barreiras através do desenvolvimento de comportamentos de adaptação o mais adequado possível à nova realidade (Crites, 1969). Este aspeto remete-nos para a terceira dimensão do modelo – os comportamentos de adaptação, que correspondem a atuações desenvolvidas no sentido de conseguir diminuir as circunstâncias geradoras de stress e ameaçadoras e, conseqüentemente, levar a que haja um reajustamento pessoal. Crites (1969) propõe quatro mecanismos de ajuste à carreira:

- a) Aquiescência – atuação caracterizada por um baixo nível de esforço no sentido da resolução do problema. Assim, independentemente de o obstáculo ser interno ou externo à pessoa acomoda-se e desiste de realizar qualquer ação construtiva para se reajustar;
- b) Controlo ou manipulação – atuação que visa ultrapassar o obstáculo através da modificação, manipulação ou eliminação do fator gerador de conflito de modo a que este perca efeito e deixe de ser um problema;
- c) Compromisso – atuação que passa pelo selar de um compromisso consigo mesmo ou com uma organização, através de uma estratégia erigida para ultrapassar o obstáculo;
- d) Integração – atuação que não passa pela mudança mas pelo esforço em conciliar todos os fatores conflituosos e ultrapassar as situações frustrantes, conseguindo assim resolver os antagonismos.

Crites (1969) considera que este último mecanismo, apesar de ser o de mais difícil operacionalização, é o que melhor favorece um ajustamento à carreira. Uma vez selecionado e posto em prática o mecanismo que o indivíduo considera ser o mais adequado em resposta à barreira, dá-se o desenvolvimento da resposta à situação ameaçadora. No entanto, esta resposta encontrada e posta em prática pode ser eficaz ou ineficaz.

Quando é eficaz, o problema é resolvido, a barreira é ultrapassada e entra-se na quinta dimensão do modelo – o ajustamento vocacional. Nesta dimensão são experimentadas sensações de sucesso e satisfação com a carreira, esta deriva de uma reação positiva à situação profissional e o sucesso da probabilidade do indivíduo alcançar os seus objetivos de carreira. Quando a resposta arquitetada é ineficaz,

entramos na sexta dimensão do modelo – em que se experimenta um conjunto de sentimentos de frustração e de conflito e não existir ajustamento vocacional.

2.2.2. Modelo das âncoras de carreira (Schein)

No modelo das âncoras de carreira, Schein (1978, 2007) abordou a temática da carreira enriquecendo-a com um novo conceito. Segundo o autor, o conceito não se restringe à análise das motivações e dos valores pessoais, mas engloba também a percepção individual dos talentos e capacidades que resultam da experiência no trabalho.

Neste sentido, as âncoras de carreira são entendidas como um elemento intrínseco, uma vez que têm por base a descoberta e o desenvolvimento do autoconceito do sujeito, que resulta da interação dos seus talentos, motivações e valores. São as âncoras de carreira que influenciam decisões, que traçam cenários e que orientam escolhas na sua vida. No entanto, o indivíduo só toma noção da existência das mesmas depois de vivenciar diversos tipos de experiências e de apreciar uma pluralidade de situações em que percebe de que forma as suas motivações e os seus valores se enquadram com as possibilidades existentes.

Este facto leva-nos a perceber que o autor defende que as âncoras de carreira só são identificadas alguns anos após o início da atividade profissional, dando assim espaço para passar pelas diversas vivências necessárias ao esclarecimento do seu autoconceito. O estudo que tem por base este modelo foi desenvolvido por Schein (1978) com um grupo de estudantes (do sexo masculino) de gestão, em que o autor procurou entender as histórias individuais de carreira e os motivos que levaram a tomar determinadas decisões profissionais em detrimento de outras.

Considerando os resultados obtidos com este estudo, o autor (1978) apresentou oito âncoras de carreira:

1. Competência técnica ou funcional

Âncora relacionada com o conteúdo técnico e funcional do trabalho. O sujeito sabe que tem de dominar um conjunto de conhecimentos técnicos e funcionais para que lhe seja reconhecida competência e para conseguir projetos estimulantes. Deseja ser reconhecido pelos seus pares e valoriza as recompensas baseadas na sua competência.

2. Competência geral de gestão

Âncora relacionada com o desejo de alcançar uma posição-chave na organização. A gestão geral é ambicionada e o gosto por esta leva o sujeito a desejar assumir responsabilidade de gestão na organização. As funções técnicas são percebidas como um estágio pelo qual deverá passar para atingir um nível superior de gestão, tarefas e responsabilidades.

3. Segurança e estabilidade

Âncora relacionada com o desejo de alcançar segurança, estabilidade, um emprego seguro, de longo prazo e bons benefícios sociais. São indivíduos que, por sentirem uma manifesta entrega à empresa, procuram responder às exigências dos empregadores como forma de justificar o retorno de estabilidade que desejam receber.

4. Criatividade empreendedora

Âncora relacionada com o desejo de criar algo à sua imagem. Caracterizada pela inovação, criatividade, esta âncora reflete-se muitas vezes num sentido de empreendedorismo, na criação de uma empresa, de um nome, de uma marca, de algo em que os indivíduos se revejam e que os motive.

5. Autonomia e independência

Âncora relacionada com o sentimento de liberdade, de independência e de autonomia. São indivíduos que pretendem ter liberdade para decidirem horários, métodos e formas de trabalho por si, que resistem a ter de se enquadrar nos constrangimentos organizacionais comuns, apreciando trabalhar de uma forma autónoma e acreditando que a sua competência técnica compensa o desvio das normas mais usuais de trabalho.

6. Serviço e dedicação a uma causa

Âncora relacionada com o sentido de influência nas políticas sociais e relações laborais dentro da organização. Caracterizam os indivíduos que sentem que os seus valores e as suas crenças devem estar presentes no desempenho profissional e que se empenham na defesa de determinados valores no meio profissional.

7. Desafio puro

Âncora relacionada com o sentido de desafio. Mais importante do que o grau concreto das exigências, estes sujeitos gostam de se sentir desafiados, postos à prova. Sentem

motivação por ultrapassar barreiras, resolver conflitos ou situações difíceis, enfrentar forças poderosas e resolver problemas complicados.

8. Estilo de vida

Âncora que caracteriza a necessidade de vivenciar um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Para tal, estes indivíduos recorrem a uma certa flexibilidade (de horários, de organização do tempo) que lhes permite tentar lidar com o mundo pessoal e o mundo do trabalho de uma forma mais harmoniosa.

O quadro 2 permite perceber a preocupação central e o padrão de comportamento associados a cada uma das âncoras de carreira:

Quadro 2 As âncoras de carreira de Schein.

Âncora	Preocupação Principal	Padrão de Comportamento
Competência Técnica e Funcional	Desenvolvimento do conteúdo do trabalho.	Prossecução de carreira na sua área de competência.
Competência Geral de Gestão	Integração da globalidade dos esforços dos colaboradores e responsabilização pelos resultados.	Desenvolvimento de atividades de gestão geral.
Segurança e Estabilidade	Alcance de estabilidade e de um trabalho previsível a longo prazo.	Permanência na mesma organização e/ou setor e/ou localidade.
Criatividade Empreendedora	Criação de algo novo, assunção de riscos.	Envolvimento num trabalho que possibilite a liberdade de condição de um projeto.
Autonomia e Independência	Desenvolvimento de uma carreira com poder de decisão sobre quando, como e onde trabalhar.	Preservação da autonomia como algo mais importante do que qualquer promoção.
Serviço e Dedicção a uma Causa	Contribuição para o auxílio a terceiros.	Ligação a organizações de solidariedade / economia social / IPSS.
Desafio Puro	Busca por grandes desafios, pela novidade e pela variedade.	Procura de um trabalho / organização que satisfaça estes objetivos.
Estilo de Vida	Equilíbrio harmonioso das diferentes vertentes da vida.	Atração por organizações / trabalhos que possibilitem a consecução deste objetivo.

Fonte: Adaptado de Gomes et al.: 2008

2.2.3. Carreira objetiva e subjetiva (Derr)

Derr (1986) define a carreira externa ou objetiva como a combinação de oportunidades e constrangimentos referentes a uma determinada profissão, ou seja, a soma das expectativas de carreira que mais não são do que as necessidades organizacionais e os requisitos do mercado de trabalho; e define carreira subjetiva como visão única que o sujeito tem da noção, dos planos e das aspirações de carreira, o que engloba os seus motivos, talentos, valores e constrangimentos pessoais. Assim, e decompondo o conceito, os motivos dizem respeito àquilo que um indivíduo gosta de fazer, em oposição ao que não gosta. São então os aspetos que o fazem sentir realizado e motivado no trabalho.

Por sua vez, os valores estão relacionados com os aspetos de vida do sujeito, com aquilo que considera primordial, as crenças e orientações que segue na sua vida, em geral e no trabalho, em particular. Por fim, os talentos são os fatores positivos que diferenciam o indivíduo dos demais, que resultam num conjunto de competências, de conhecimentos e qualificações específicas e consistem numa vantagem competitiva, quando comparada com os seus colegas.

Derr (1986) chama a atenção para as experiências individuais pois, apesar da carreira interna estar diretamente relacionada com as experiências e a formação profissional adquiridas ao longo do tempo, os aspetos relacionados com a vida pessoal e familiar podem interferir negativamente, podendo modificar o percurso da carreira profissional. Assim, Derr (1986) propõe cinco orientações de carreira distintas, e ressalva que estas podem sofrer mutações ao longo do tempo, devido à idade do sujeito ou a condicionantes e influências externas.

1. Alcançar o topo

Resume-se essencialmente a conseguir chegar ao topo da hierarquia e caracteriza-se por sujeitos que conhecem bem as suas organizações, interpretam e interiorizam facilmente as suas culturas e obedecem às suas regras; que por norma colocam o trabalho num lugar prioritário, não permitindo que outras áreas das suas vidas ganhem protagonismo em detrimento deste; seguem um plano de carreira e conseguem progredir rapidamente, muitas vezes sacrificando a sua vida social de modo a garantir a evolução de carreira que desejam; têm um patrono, alguém com influência com quem desenvolvem uma relação recíproca de troca, mais do que uma relação de aprendiz/mestre; fazem escolhas

acertadas e aceitam desafios, tendo para isso que enfrentar grandes doses de stress e longas jornadas de trabalho. São sujeitos que, devido à sua dedicação extrema ao trabalho, admitem muitas vezes não estarem disponíveis para as suas famílias ou amigos, mas preferem vislumbrar a questão de uma perspectiva positiva, referindo os benefícios que conseguem retirar do trabalho, quer em termos de satisfação pessoal quer em termos mais materiais, pelas vantagens que conseguem oferecer aos seus familiares, fruto do seu trabalho. Assim, apresentam-se como sujeitos muito orientados para a carreira, fiáveis e responsáveis, que constroem uma boa imagem profissional por onde passam, com altos níveis de satisfação no trabalho, altos níveis de satisfação com as suas habilidades relacionais, uma autoavaliação positiva das suas competências, forte propensão para a resolução de problemas e uma criatividade considerável, sendo confessa a grande felicidade e realização que encontram no trabalho.

2. Alcançar segurança

Resume-se essencialmente em conseguir reconhecimento, segurança no emprego, respeito e um estatuto interno. São pessoas que consideram as relações como trocas abertas em que há lugar para dar e receber, ou seja, cada parte tem deveres e responsabilidades que deve assumir. Quem tem como orientação de carreira alcançar segurança garante uma total lealdade à entidade empregadora, assim como um trabalho árduo e dedicado; e em troca espera receber uma carreira de longo termo, a persecução de uma identidade profissional, assim como uma progressão previsível na sua carreira. Espera ainda que a sua carreira, para além de longa, lhe proporcione estabilidade, respeito e reconhecimento, assim como uma oportunidade de dar algum contributo à organização para a qual trabalha. Estes trabalhadores tendem a aglomerar-se em posições confortáveis e sólidas do meio da hierarquia organizacional, onde a sua estabilidade está assegurada e a sua presença é reconhecida. São sujeitos que procuram encontrar a organização certa para assentarem as suas carreiras, estudam cuidadosamente a cultura organizacional e ambientam-se a ela chegando a um ponto de lealdade em que colocam as necessidades organizacionais em primeiro lugar, mesmo que isso implique protelar interesses ou necessidades pessoais, conseguindo desta forma tornar-se num membro interno do círculo organizacional e cimentar o seu lugar.

3. Alcançar liberdade

Assume-se essencialmente em obter o máximo controlo sobre os processos de trabalho. São sujeitos competentes, que trabalham arduamente para se tornarem especialistas, e medem o sucesso dos seus mapas de carreira pela correspondência que encontram entre este e os seus valores pessoais. Consideram que o trabalho deve ser desafiante e interessante mas não estão dispostos para sacrificar a sua liberdade pessoal em prol de um trabalho excitante. Os sujeitos que têm o alcance de liberdade como orientação de carreira optam por um cenário de trabalho onde consigam vislumbrar as características de liberdade que anseiam. Procuram estar sempre um passo à frente, pois acreditam que, desta forma, controlam melhor o meio, já que consideram que conhecimento é poder e que especialidade é liberdade. Por atribuírem um valor tão significativo à autonomia, liberdade e independência, apresentam frequentemente alguma dificuldade no relacionamento interpessoal, o que nos leva a entender que esta opção de carreira possa ser custosa, já que estes sujeitos se deparam frequentemente com problemas de solidão e isolamento e correm o risco de ficar presos à própria necessidade de liberdade, o que constitui uma antítese.

4. Alcançar desafios.

Resume-se essencialmente em conseguir excitação, aventura, provocação e oportunidades vanguardistas. São pessoas insaciáveis em relação à aprendizagem de novos conceitos e à aquisição de novas competências, que visam prosperar num trabalho interessante e que vislumbram o emprego como algo que lhes causa adição e grande excitação. Procuram estar preparados para responder ao trabalho desafiante que pretendem, sendo que para isso precisam ser profissionais competentes, que dominem bem as suas áreas e que garantem o seu lugar no mercado de trabalho. Buscam também tarefas estimulantes, que de alguma forma os seduza pelo desafio e desenvolvem grandes aptidões de persuasão a que recorrem frequentemente como forma de fazer valer as suas “ideias malucas” que não passam de formas arrojadas que encontram de aceitar os desafios e de se proporem a vencê-los, estando sempre muito atentos às oportunidades que possam surgir de forma a extrair do meio o melhor cenário possível.

5. Alcançar equilíbrio.

Resume-se essencialmente em conseguir um balanço significativo entre trabalho, relações pessoais e familiares e autoconceito de modo a que o trabalho não se torne num aspeto demasiado absorvente ou desinteressante. Assim, estes sujeitos atribuem uma importância análoga ao trabalho e às relações interpessoais e mesmo encarando trabalho como algo muito importante, não consideram que este se deva sobrepor às relações interpessoais. Por sua vez, as relações interpessoais também não merecem ser priorizadas em relação ao trabalho, o que nos remete para um fenómeno relativamente recente da força de trabalho, em que o trabalho assume importância na vida dos indivíduos, mas em que as relações interpessoais e o autoconceito do indivíduo também surgem como fatores fulcrais. São profissionais que procuram empresas onde sintam que conseguem balancear todos estes aspetos valorizados e que vivenciam algumas dificuldades de gestão de tempo, fruto destes malabarismos entre as diversas áreas da sua vida, a que atribuem uma importância equitativa. Quando este equilíbrio se consegue, leva o sujeito a sentir consideráveis níveis de satisfação e felicidade, assim como o sentimento de dever cumprido, embora o cenário se possa inverter e vivenciar sentimentos de frustração quando o equilíbrio não é fácil de alcançar.

O Quadro 3 apresenta uma sistematização do contributo de Derr (1986) com as suas cinco orientações de carreira:

Quadro 3: As orientações de carreira de Derr

Força Motivadora	Foco / Desejo de atuação
Alcançar o Topo	Influência, impacto, visibilidade
Alcançar Segurança	Lealdade à empresa, símbolos de reconhecimento
Alcançar Desafio	Excitação, aventura trabalho inovador
Alcançar Liberdade	Máximo de autonomia e controle sobre seu próprio trabalho
Alcançar Equilíbrio	Equilíbrio entre trabalho, relacionamentos e autodesenvolvimento

Fonte: Adaptado de Derr: 1986

2.3. Novos Conceitos de carreira

Uma questão importante e que tem de ser sempre colocada ao estudar esta temática é “Quem é o dono da nossa carreira?”

Para responder a esta importante questão é necessário perceber três conceitos de carreira que emergiram nos últimos estudos da temática: a carreira inteligente, a carreira proteana e a boundaryless career.

Ambos os conceitos têm como base a ideia de que o indivíduo é que comanda a sua carreira e a organização deve funcionar como um instrumento que o ajuda a aprender novas competências para utilizar ali ou noutra organização à sua escolha.

2.3.1 A carreira Inteligente

O conceito de carreira inteligente surgiu em 1994 (DeFillippi & Arthur, 1994) em reação a um novo paradigma organizacional conhecido como a “empresa inteligente” – “intelligent enterprise” – que defendia que as organizações mais do que fornecer aos seus colaboradores todos os recursos necessários ao correto e eficaz desempenho das suas funções, deviam estimular igualmente o desenvolvimento de um conjunto de competências cuja principal característica era a transferibilidade (passíveis de serem transferíveis entre tarefas, funções ou organizações).

Neste sentido, DeFillippi e Arthur (1994) defendem que a adjetivação de “inteligente” prende-se com a responsabilidade assumida pelos indivíduos em favorecer o desenvolvimento de um conjunto de competências, denominadas de “competências centrais” (Arthur, Claman, & DeFillippi, 1995) que aumentassem o valor de mercado e, consequentemente, as suas possibilidades de empregabilidade. Assim, cabe ao indivíduo a responsabilidade de um desenvolvimento sustentável em termos de empregabilidade e de garantir, através do investimento num conjunto de atividades de âmbito pessoal, formativo, educativo e profissional, que são constantemente apetecíveis para o mercado de emprego.

Segundo Arthur et al. (1995), as competências inicialmente associadas ao conceito de carreira inteligente são:

a) Saber porquê (know why) – capacidade de análise entre a cultura empresarial e a sua identidade pessoal, ou seja, examinar até que ponto os valores do indivíduo, as suas crenças, as formas de atuação que privilegia e a sua identidade se encontram reapresentados e respeitados dentro da organização onde se encontra;

b) Saber como (know how) – capacidade de avaliação da influência que o indivíduo tem para a organização, isto é, analisar até que ponto as competências, os conhecimentos e as capacidades específicas e especiais do indivíduo atuam de forma benéfica para a organização;

c) Saber quem (know whom) – capacidade de identificação dos atores chave nos processos de tomada de decisão e desenvolvimento de relações favoráveis que garantam suporte.

Dois anos volvidos, Jones e DeFillippi (1996) decidiram que seria pertinente alargar a noção de carreira inteligente e enriqueceram a teoria com a definição de mais três competências:

d) Saber o quê (know what) – capacidade de identificação das oportunidades e ameaças, assim como dos recursos e exigências endereçados à organização;

e) Saber onde (know where) – capacidade de mapear as oportunidades de desenvolvimento profissional seja através de promoção, entrada numa nova organização ou de formação;

f) Saber quando (know when) – capacidade de perceção do momento mais indicado para efetuar mudanças na carreira, ou seja, conseguir identificar o momento mais favorável para assumir novas responsabilidades, novas tarefas ou um novo emprego.

2.3.2 A carreira Proteana

Hall (1996, 2004) descreve no seu estudo que na carreira proteana é o indivíduo que gere a sua própria carreira e que há uma mudança nos critérios de sucesso. Ao contrário da carreira tradicional, Hall sugere que na carreira proteana os critérios de sucesso psicológico (mais subjetivos) ganham uma relevância superior aos critérios objetivos como um aumento de salários ou uma posição mais elevada na hierarquia da organização.

Acrescenta ainda que o desenvolvimento de carreira é um processo contínuo de aprendizagem; o que o motiva é a tentativa de ultrapassar desafios profissionais e não o cumprimento de uma determinada expectativa da organização. Os objetivos da organização, embora presentes, nunca serão o primeiro objetivo ou a primeira prioridade para o indivíduo quando falamos de carreiras proteanas.

Esta separação mostra que nas carreiras proteanas o próprio contrato psicológico que é celebrado entre o indivíduo e a organização apresenta mudanças. Tal como já foi referido, neste tipo de carreiras, o indivíduo utiliza a organização como um instrumento para atingir o sucesso profissional (físico ou psicológico) e terá menos conflitos no contrato psicológico se tiver que mudar para uma outra organização. Juntamente com este aspeto está também a mudança na forma como são vistas as esferas familiar e profissional.

Até então eram vistas de uma forma separada e quase exclusiva, tendo o indivíduo muitas vezes que abdicar da esfera familiar para conseguir progredir na esfera profissional. No conceito da carreira proteana é explicado que é possível para o indivíduo (e para que consiga atingir o tão importante sucesso psicológico) parar durante um tempo de trabalhar para, por exemplo, cuidar da família.

O quadro 4 foi publicado pela autora Gina Santos (2011, adaptado de Hall, 2004), o qual mostra as claras diferenças entre a carreira proteana e a carreira tradicional sobre várias temáticas.

Quadro 4 – Características da carreira proteana por comparação com a carreira tradicional.

Temática	Carreira Proteana	Carreira Tradicional
Quem comanda a carreira?	O indivíduo	A organização
Valores nucleares	Liberdade, Crescimento e Aprendizagem	Progressão Hierárquica
Grau de mobilidade	Elevado	Baixo
Crítérios de sucesso	Sucesso psicológico; Satisfação no trabalho	Posição organizacional; Nível Salarial
Atitudes-chave	Empenhamento profissional	Empenhamento organizacional

Fonte: Retirado de Gina Santos 2014; Adaptado de Hall 20014

2.3.3. A Boundaryless Career

O conceito de boundaryless career é no seu todo muito semelhante ao conceito de carreira proteana. Analisando os trabalhos dos autores que introduziram este novo conceito (Arthur, 1994; Arthur e Rousseau, 1996a e 1996b; Sullivan e Arthur, 2006) é possível compreender que o indivíduo desenvolve a sua carreira individual não dentro dos limites de uma organização mas através da passagem por vários empregadores.

Tal como está presente nas premissas do conceito de carreira proteana, a aprendizagem ganha aqui uma grande importância, sendo proposto no estudo que as competências que o indivíduo adquire em cada uma das organizações por onde passa são um elemento sedutor no mercado de trabalho podendo, por isso, ajudá-lo a arranjar mais facilmente organizações dispostas a oferecer-lhe emprego (Allan Bird, 1994).

A boundaryless career tem ainda como vantagem o desenvolvimento e manutenção de uma extensa rede de contactos que permitirão ao indivíduo não só obter mais informação mas potenciar o aparecimento de novas oportunidades de trabalho.

Se já no conceito de carreira proteana algumas destas premissas estavam presentes, na boundaryless career mantêm-se e são ainda adicionadas algumas com importância bastante elevada. O indivíduo continua a controlar totalmente a sua carreira (as organizações não têm qualquer peso neste ponto); a carreira é perspectivada como um conjunto de passos, através da passagem por várias organizações ou ocupações; cada vez mais o indivíduo aprende mais e melhor; os contratos psicológicos ganham um peso completamente diferente e a lealdade com o empregador é inexistente; a realização

pessoal e o prazer são as principais orientações de carreira (opondo-se à procura por um melhor salário / posição hierárquica); o indivíduo acolhe com seriedade a ideia de mobilidade profissional; e não se focaliza excessivamente em ser bem-sucedido junto do empregador atual.

Resumindo, esse conceito engloba seis situações distintas de carreira propostas por Arthur e Rousseau (1996, citados em Sullivan & Arthur, 2006) que constituem significados diferentes que a carreira pode assumir. São eles:

- a) Uma carreira que transpõe as fronteiras de um único empregador;
- b) Uma carreira que é valorizada per se, que tem competências específicas reconhecidas pelo mercado de emprego e não apenas pelo atual empregador;
- c) Uma carreira que se distancia das concepções tradicionais e que passa a encarar o progresso de uma forma distinta e inovadora;
- d) Uma carreira que se alicerça em networking, redes de relacionamento e informação;
- e) Uma carreira que valoriza os aspetos pessoais da vida dos indivíduos e que eleva as vivências familiares em oposição às profissionais;
- f) Uma carreira onde é o próprio indivíduo quem toma as rédeas do seu futuro e traça o desenvolvimento desejado em termos de carreira, sem permitir que eventuais obstáculos o impeçam de atingir os seus fins.

Sullivan e Emerson (2000) concluíram que a emergência da carreira sem fronteiras se deve principalmente ao facto de ter havido uma mudança significativa na forma de ver e aprovar a carreira. Estas mudanças de paradigma entre o sucesso medido através de promoções e aumentos salariais e os novos conceitos do sucesso foram sintetizadas pelos autores da seguinte maneira:

1. Mudança de lealdade à organização para lealdade profissional

O que antes era um contrato de troca entre lealdade por parte do trabalhador à empresa e segurança laboral para o trabalhador passa agora a ser um contrato de fornecimento de desempenho por parte do trabalhador em troca de uma aprendizagem contínua fornecida pela empresa.

2. Mudança de foco de recompensas extrínsecas para intrínsecas

Contrariamente à medição de sucesso através de fatores externos, como aumentos salariais ou promoções, este sucesso é agora medido através de fatores internos (sucesso psicológico). Quer isto dizer que o contrato é feito com o próprio indivíduo e não com as empresas.

3. Mudança de confiança na empresa para autoconfiança

Esta autoconfiança torna-se essencial para o desenvolvimento de uma capacidade de adaptação a novas culturas organizacionais de modo a que o indivíduo consiga manter-se competitivo no atual mercado. Hoje já não se analisa um emprego através dos benefícios a longo prazo (para as duas partes). Os indivíduos mudam com frequência de empregador, não deixando uma cultura organizacional específica estabelecer-se.

Sullivan e Emerson (2000) acrescentam ainda quais as competências a desenvolver para se conseguir ter sucesso neste tipo de carreiras sem fronteira, que exige mais do que uma boa capacidade de adaptação. Estas competências estão presentes no quadro 5.

Quadro 5 - Sugestões específicas para a gestão de uma carreira sem fronteiras.

Sugestões específicas para a gestão de uma carreira sem fronteiras	
Desenvolver competências transferíveis	Manter um inventário das competências individuais
	Manter-se a par das necessidades do mercado
	Desenvolver permanentemente as competências de empregabilidade
	Desenvolver relações de aprendizagem
Obter um trabalho psicologicamente significativo	Priorizar
	Equilibrar
Gerir a sua própria carreira	Desenvolver um portefólio pessoal
	Melhorar competências pessoais
	Investir em si mesmo

Adaptado de Sullivan: 2000, pp. 6,7.

2.4 – A gestão de talentos na hotelaria

Adaptando os conceitos acima descritos ao tema que iremos estudar, é importante perceber até que ponto esta contínua busca pela aprendizagem de novos conceitos e competências ajuda a moldar e preparar trabalhadores para uma mais ágil adaptação às mudanças no mercado de trabalho.

Este estudo leva-nos a pensar se de facto existe uma eficiente gestão de talentos no setor hoteleiro, mais propriamente na região do Porto e Norte de Portugal. Apesar do conceito de “graduate talent” ainda resistir a apenas uma definição (Scott & Revis, 2008) e das organizações ainda não saberem ao certo o que de facto é o talento, sabe-se que este pode ser extremamente importante para uma organização e deve ser gerido de maneira a ser possível obter a maior contribuição possível do mesmo.

Acredita-se que o maior desafio nesta definição está em identificar quais as características aceitáveis e tangíveis que fazem parte de recursos humanos talentosos e qual a melhor política de gestão a aplicar para conseguirmos tirar partido de todas as potenciais vantagens destes mesmos recursos humanos (Scott & Revis, 2008).

Esta gestão de talentos é, acima de tudo, vista como uma habilidade da própria organização para planear a longo prazo. Acredita-se que ao fazer uma eficiente gestão destes recursos humanos a organização está a criar um polo de pessoas talentosas e que individualmente e através do seu “know-how” podem ajudar a mesma a atingir objetivos de curto e longo prazo.

Globalmente, as grandes cadeias do setor assumem grande parte da responsabilidade no que toca a gestão de talentos, não só pelo seu tamanho mas também porque empregam muitas vezes uma percentagem de trabalho muito elevada da totalidade de recursos humanos do setor. Temos como exemplo a cadeia Hilton Hotels & Resorts que criou o “Elevator Program”, que na sua essência permite à importante cadeia captar talento jovem diretamente para ocupar cargos de gestão operacional ou organizacional, ao invés de “desperdiçar” este talento durante anos em cargos com menor poder de decisão (Hilton International, 2004).

No entanto, e aqui reside grande parte do problema quando transportamos esta ideia para a região em estudo, a maior parte do tecido empresarial deste setor na região do Porto e Norte de Portugal é composto por pequenas e médias empresas, o que significa

que são estas que empregam a maior percentagem dos recursos humanos disponíveis e não grandes cadeias hoteleiras.

Como já tem sido mencionado na maior parte dos estudos de carreira, principalmente quando abordados conceitos como a carreira proteana ou a boundaryless career, o que é exigido aos recursos humanos (principalmente licenciados) é a aquisição de competências que sejam transversais e transferíveis de organização para organização. No entanto, uma análise à “típica” oferta formativa em hotelaria mostra que estes cursos fornecem de facto uma grande variedade de conhecimentos (maioritariamente práticos) mas que ainda assim apresentam graves lacunas para se operar no setor em cargos de gestão e tomada de decisão (Johns & McKechnie, 1995).

Mas então, qual a melhor tática para ter sucesso num mundo onde a boundaryless career está cada vez mais presente?

O investimento nos recursos humanos com maior talento (principalmente ao nível da gestão) seria a melhor estratégia para começar a melhorar a indústria que beneficiaria quase instantaneamente do desenvolvimento de novas estratégias de reconhecimento e recompensa a estes mesmos talentos. Mas esta gestão de talentos, segundo Scott e Revis (2008), para ter sucesso e conseguir aumentar o desempenho dos mesmos, requer a aplicação e incorporação sistemática do seguinte conjunto de ações:

- Uma definição de talento comum a toda a indústria.
- Uma linguagem clara nas atividades de gestão de talentos em hotelaria.
- Uma estratégia proactiva na abordagem da gestão de talentos do setor.
- Apoio por parte de quem ocupa cargos de administração e gestão.
- Compromisso de uma linha de gestores em início de carreira.
- Uso do conceito para melhorar a imagem organizacional.
- Desenvolvimento de atividades com diferentes políticas e práticas de recursos humanos.
- Desenvolvimento de talento através de métodos formais e informais.
- Compromisso ativo dos profissionais de recursos humanos.

- Acompanhamento e controlo do desempenho daqueles a quem foi perçecionado talento.

Scott e Revis (2008) defendem que em hotelaria os custos associados com grandes níveis de turnover são aceites e considerados como custos operacionais normais, o que implica que também sejam aceites os custos de estratégias que advêm desse mesmo elevado nível de turnover, como a criação constante de anúncios, recrutamento e por vezes longos períodos com cargos por ocupar.

É obviamente perçetível que as posições de gestão e tomada de decisão sejam mais difíceis de preencher eficazmente, no entanto, e utilizando a correta gestão de talentos, pode tornar-se menos custoso para o hotel ter um “banco de talento” bem desenvolvido que está sempre disponível para ocupar cargos de maior importância sem o risco de incompatibilidade com a organização.

Tal como foi mencionado anteriormente, a região de turismo do Porto e Norte de Portugal é constituída na sua maioria por empreendimentos turísticos de pequena dimensão e que têm na sua grande maioria uma gestão que se assemelha muito ao modelo de gestão familiar, que está bastante presente no tecido empresarial português. Isto também em hotelaria poderá ser um problema. Os pequenos empreendimentos turísticos podem ter muitas dificuldades em acompanhar as grandes cadeias hoteleiras e acabam por não conseguir captar talento para a sua organização por falta de melhores ofertas salariais, de progressão de carreira ou até mesmo condições de trabalho.

O que é necessário fazer, nas pequenas empresas para captar talento e nas grandes cadeias para o desenvolver corretamente, é colocar os gestores com maior poder de decisão e influência na gestão da organização a participar ativamente na gestão do talento dos seus recursos humanos. Para isso, é preciso que esta gestão de talentos esteja a 100% ligada aos objetivos principais da organização para assim conseguir passar uma mensagem de motivação e inspiração aos seus funcionários.

Scott e Revis (2008) concluem o seu estudo com a informação presente no quadro 6, que sumariza a correta gestão de talentos na hotelaria:

Quadro 6 - A thematic framework for hospitality graduate talent development

Themes	Emergent Implications	Practical Applications
The graduate as talent	Complexity of definition & varying degrees of application across the Hospitality Industry	Creates a culture of Graduate Advantage Enables strategic career planning activity
	Flexible concept which can be tailored to meet sector specific priorities	Enhances all Organizational practices Streamlines long and short term goals
	Dual ownership – individual (personal) & organisational (business)	Uses a variety of measurement tools Adaptable and reciprocal process Standardisation of outputs
Managing and developing talent for the hospitality	A comprehensive TDS will harmonise with other core HR functions (including strategic development)	Engages all levels of the organisation Enables <i>talent</i> career tracking Attraction of more industry focused professionals
	Systematic, tailored and prioritized approach essential	Provides a clear language for activities Measurement can be both formal and informal
	Potential to develop a volume of proactive support and value recognition from the wider industry	Contributes to competitive advantage & growth Prevents <i>talent</i> leakage to other sectors Renewed organisational focus and direction
Hospitality graduate career management	Career Management from a <i>talent</i> perspective is a long-term strategy and enables retention and successful succession planning activity	Influence on 1 st destination career choices Training & development activity retains staff
	Tailored graduate training and development is core in any career management system	Improves long-term career prospects Investment in talented leaders ensures continuity
	Policies related to graduate recruitment, retention and development must be integrated into organisational strategy	Ability to meet Increasing service demands Managed <i>talent</i> creates a performance culture Individual role in organizational performance Encourages dynamism and creative thinking

Fonte: Retirado de Scot & Revis (2008)

O estudo conclui ainda que a indústria hoteleira, no geral, tem de melhorar o reconhecimento e desenvolvimento do talento dos seus recursos humanos dentro de uma cultura de melhoria de desempenho tangível a nível organizacional. Isto vai garantir a retenção de futuros investimentos e a sobrevivência dos empreendimentos turísticos de menor dimensão, de maneira a que consigam responder ao crescente domínio das grandes cadeias hoteleiras.

Obviamente que também a organização assume um papel extremamente importante no campo da aprendizagem dos seus funcionários. Não apenas através das formações que poderá e deverá dar aos seus recursos humanos, mas através da não limitação de tempo de aprendizagem que fornece aos mesmos. Desta maneira, não só adicionará valor aos seus recursos humanos mas, ao mesmo tempo, motivará os mesmos, aumentando os níveis de satisfação no trabalho. Aliás, a própria definição de formação e desenvolvimento – processo sistemático relacionado com a aquisição de novas competências, conhecimento e atitudes dos quais resulta uma melhoria significativa no desempenho da organização (Molander, 1996) – esclarece que apesar de haver algum investimento por parte da organização no trabalhador, o principal benefício será sempre para o lado da organização.

É neste sentido que se torna pertinente estudar o porquê das organizações na indústria hoteleira continuarem a dar preferência a mão-de-obra não qualificada e sem qualquer formação na área, interna ou exterior à organização. Seria muito mais vantajoso para as organizações acompanhar o desenvolvimento dos seus recursos humanos, dando-lhe formação e criando um sistema de recompensas, que direta ou indiretamente, motivasse o trabalhador e fizesse com que este ajudasse a organização a alcançar os seus objetivos mais rapidamente. Isto evitaria que os seus funcionários saíssem com tanta regularidade das unidades onde se encontram a trabalhar e conseqüentemente que aumentasse o turnover e se diminuísse a estandardização do serviço que é bastante importante na indústria em questão.

3.1 Desenho da Metodologia de Investigação

A disponibilidade limitada de recursos por parte do investigador é, muitas vezes, a principal dificuldade inerente ao trabalho de investigação. Esta dificuldade é a principal razão que leva o investigador a limitar o seu universo de estudo a apenas uma amostra, a qual deve ser pensada e estudada para refletir uma imagem geral do universo (Hill, M.M., & Hill, 2002). Apesar desta limitação, a investigação desempenha um papel crucial nos trabalhos da área da Gestão pois permite às organizações identificar oportunidades e ameaças, percebendo que muitas vezes o sucesso das mesmas depende da própria investigação (Wilson, 2010).

Para avaliar o problema que está a ser estudado, e tratando-se de uma investigação que recai sobre uma região turística - existem sete áreas turísticas em Portugal: Porto e Norte de Portugal, Beiras, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira - utilizarei o método de investigação por questionário (quantitativo) e o método de investigação por entrevista (qualitativo). Não irei avaliar apenas uma unidade concreta (Bryman, A., & Bell, 2007) mas todas as unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas (detentoras, face à sua dimensão, de um órgão de gestão de recursos humanos), ou de outras categorias inferiores mas que possuam um departamento de recursos humanos no seu organograma, da região do Porto e Norte de Portugal. Efetivamente, irão ser também incluídas na investigação unidades de categoria inferior, desde que pertençam a uma cadeia hoteleira internacional ou que possuam no seu organograma um departamento de recursos humanos.

O principal problema da investigação centra-se na avaliação das políticas de recursos humanos na hotelaria da região do Porto e Norte de Portugal, com o principal objetivo de saber se existem políticas de progressão de carreira na hotelaria da região e se são realmente aplicadas.

Adotando os métodos de investigação referidos, optamos por investigar o problema numa perspetiva diferente do que tem vindo a ser feito até hoje. Não nos focaremos somente nas chefias dos departamentos de recursos humanos. Pelo contrário, será dada uma importância substancialmente maior aos colaboradores dos hotéis inquiridos, os

quais serão os responsáveis por preencher o questionário. Isto irá ajudar a obter uma opinião mais sincera e, essencialmente, mais direta.

As chefias dos departamentos de recursos humanos ou as pessoas responsáveis pelos mesmos caso não haja um departamento próprio serão alvo de uma entrevista que nos permita perceber até que ponto estes responsáveis têm consciência das práticas da organização em termos de gestão de pessoas. Poderá também ajudar-nos a descobrir se há problemas que permanecem escondidos quando os estudos se focam apenas nas chefias e não vão diretamente à origem dos mesmos.

A revisão bibliográfica descrita no capítulo anterior, constitui o enquadramento para o estudo empírico que permitirá dar resposta à seguinte questão de partida:

“Existem políticas de progressão de carreira nos hotéis da região do Porto e Norte de Portugal? Se existem, são aplicadas?

3.2 Definição da Amostra

A técnica de amostragem usada foi a técnica de Amostragem por Escolha Racional (Gil, 1987). Este tipo de amostragem aplica-se perfeitamente a este estudo uma vez que da população total foram apenas selecionados para responder ao questionário empreendimentos turísticos das categorias de 4 ou 5 estrelas ou de menor categoria onde haja estrutura de administração ou RH que permita ao colaborador avançar na carreira. Quer isto dizer que para além das grandes cadeias constituídas por hotéis de elevada categoria foram também considerados empreendimentos independentes que por terem várias unidades ou serem os mais importantes da cidade onde estão situados poderão dar uma perspetiva de carreira aos colaboradores.

Este estudo teria de ser feito com base numa amostra de população tendo em conta que há data de envio dos questionários existiam 352 estabelecimentos hoteleiros na região do Porto e Norte de Portugal com registo ativo no Turismo de Portugal, pertencentes a todas as categorias e com todo o tipo de estruturas. A impossibilidade financeira e temporal para chegar a todos estes estabelecimentos fez com que seleccionasse cuidadosamente a amostra que foi utilizada no estudo.

Para cumprir os requisitos a que nos propusemos no início do estudo, eliminados aqueles estabelecimentos que não possuíam estrutura ou organização que permitisse aos colaboradores uma evolução dentro dos mesmos. Quer isto dizer que do total de 352 hotéis da região, foram selecionados para o estudo 122 hotéis.

A classificação da amostra, tendo em conta que as entrevistas são um complemento ao estudo, foca-se principalmente nos dados obtidos nos questionários. Para este estudo conseguimos um total de 112 respostas ao questionário e 3 entrevistas. Saber com certeza qual a representação que estas 112 respostas têm torna-se uma tarefa árdua uma vez que depende do número de empregados que cada hotel tem. Existem hotéis com 50 trabalhadores e hotéis com 5 trabalhadores. Tendo isto em conta, consideramos que a amostra poderá não ser representativa da população global.

Os entrevistados foram selecionados cuidadosamente para que se conseguisse obter respostas que representassem segmentos diferentes da hotelaria da região.

Foram entrevistados uma diretora de recursos humanos de um hotel de 5 estrelas no Porto, um diretor geral de hotel de 2 estrelas pertencente a uma cadeia internacional com mais de 300 hotéis, e ainda um administrador de um grupo hoteleiro com duas marcas presentes em três países.

3.3 Recolha de dados

A metodologia para a recolha de dados foi então dividida em duas partes: questionário e entrevista, sendo que a segunda servirá apenas como elemento de comparação com as respostas obtidas no questionário. É importante estabelecer esta comparação, não só para perceber a veracidade dos elementos mas também para identificar potenciais falhas na comunicação interdepartamental que possam estar a causar um atraso na progressão de carreira dos colaboradores.

O questionário utilizado na abordagem quantitativa é da autoria de Andrew Rothwell e John Arnold e foi publicado no artigo *"self-perceived employability: development and validation of a scale"* (Rothwell & Arnold, 2007) . Neste estudo os autores aproveitam a mudança constante na área dos recursos humanos, a mudança dos paradigmas que definem a empregabilidade e o tipo de carreira para analisar qual a perceção do valor do próprio trabalhador em relação ao mercado de trabalho.

Este foi um trabalho especialmente importante devido à falta de consenso na definição de empregabilidade. Para Pascale (1995, pp 21), empregabilidade é definida como um “conceito mal pensado com mais esperança do que substância” e para Rajan et al. (2000,) é um dos poucos conceitos que “passou de cliché a gíria sem passar pelas etapas intermédias do próprio significado”.

Já Sanders (de Grip, 2004) foi um pouco mais benevolente na definição de empregabilidade e aponta que ao longo das 4 últimas décadas esta tem vindo a mudar sistematicamente, dependendo esta mudança de fatores como a saúde do mercado de trabalho, políticas governamentais de cada altura. Acrescenta ainda que há uma crescente divergência entre as várias definições, com algumas a focar-se principalmente nas competências e sabedoria do trabalhador e outras a focar-se na vontade constante dos trabalhadores em aprender independentemente do que o mercado de trabalho necessita.

Andrew Rothwell e John Arnold (2007) quiseram então dar ênfase ao foco individual dos trabalhadores (o que os trabalhadores acreditam ser as suas opções de empregabilidade) para criarem a escala. Os autores optaram por trabalhar com uma definição de empregabilidade que fosse sucinta e para isso utilizaram o trabalho de Thijssen (1997) que tem em conta não só as condições do mercado de trabalho mas também a capacidade individual do trabalhador. Ao analisar o trabalho de Thijssen os autores optaram pela criação de uma nova escala uma vez que Thijssen incluiu as atitudes pessoais dos trabalhadores, sendo os autores de opinião que estas atitudes poderiam ser um risco pois poderiam conduzir a uma confusão entre empregabilidade e atitudes antecedentes, como o aprender novas competências.

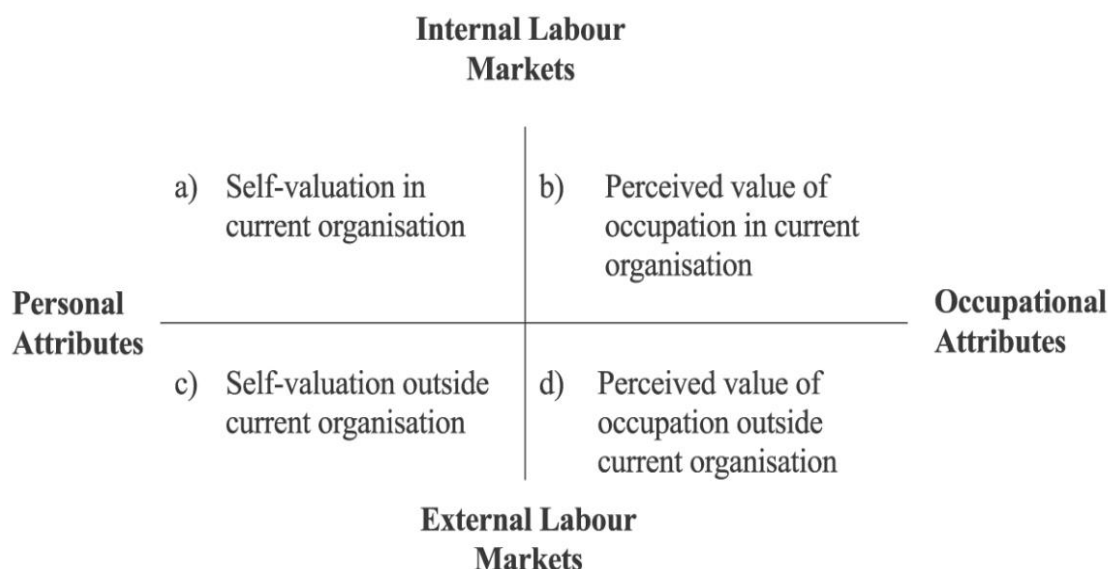
O trabalho de Rothwell e Arnold (2007) apresenta assim como objetivo os seguintes aspetos, relativos à empregabilidade:

- Construção de uma escala que meça a auto-perceção de empregabilidade de pessoas para as quais um emprego numa organização seja uma realidade ou apenas uma perspetiva realista.
- Examinar até que ponto a perceção de empregabilidade é diferente da perceção de sucesso.

- Identificar quais os componentes de empregabilidade que são evidenciados nas respostas.
- Perceber as propriedades psicométricas da escala de empregabilidade dentro da amostra.
- Perceber quais as variáveis biográficas e de atitude que estabelecem correlação com a auto percepção de empregabilidade.

Os seus objetivos, aliados à falta de uma escala pronta a usar, levou-os à criação da escala aqui utilizada, composta por 16 itens baseados principalmente nos quatro quadrantes indicados no quadro 7.

Quadro 7 - Two dimensions of employability.



Retirado de Rothwell e Arnold (2007), pp. 27

Contudo, a atenção dos autores focou-se principalmente nas dimensões internas e externas e não nos atributos, uma vez que estas dimensões já possuíam um grande suporte teórico devido a estudos extensivos.

A utilização desta escala no presente estudo faz portanto todo o sentido, na medida em que ao colocar as questões criadas pelos autores para o estudo da auto percepção da empregabilidade, conseguimos perceber também se os mesmos pensam ter um valor

superior à função atualmente atribuída, comparar com o tempo que estão na organização e perceber se houve ou não um avanço na carreira.

Foi, no entanto, adicionada uma questão à escala selecionada com o objetivo de obter um conjunto de repostas que permitissem responder eficazmente à questão principal em estudo. A questão adicionada foi então:

- A atual organização onde trabalho oferece-me regularmente oportunidades para avançar na carreira.

Achamos que seria benéfica para o estudo a colocação desta questão mais direta para a obtenção de dados que não fossem subjetivos e que permitissem chegar a uma conclusão aquando da análise de resultados.

Assim, e após ter sido alvo destas pequenas alterações que permitiram transpor o questionário para o problema em questão, o mesmo serviu de base para a construção do inquérito utilizado no presente estudo.

O inquérito, intitulado “Análise das políticas de progressão de carreira na hotelaria da região do Porto e Norte de Portugal” (Anexo I) é constituído, essencialmente, por questões fechadas com opções alternativas, por forma a permitir uma resposta célere mas ao mesmo tempo permitir o tratamento eficaz da informação recolhida.

Este questionário está dividido em várias secções, tendo cada uma destas secções questões chave que permitiram obter as respostas procuradas, sendo elas:

Dados demográficos – Nesta primeira secção pretende-se identificar os dados demográficos do respondente, que serão importantíssimos para perceber se existem divergências em termos de género em relação a promoções, em que fase da vida profissional ocorre normalmente a primeira promoção sendo, também, crucial para o estudo perceber se a formação do colaborador tem influência na quantidade/velocidade de promoção. Esta primeira parte do estudo conta com as seguintes questões:

- Género
- Idade
- Estado Civil
- Habilitações literárias

- Atualmente encontra-se empregado?
- Há quanto tempo trabalha na atual organização?

Identificação do tipo de empregador – A segunda secção do inquérito diz respeito à identificação do tipo de empreendimento turístico ao qual pertence o colaborador. É objetivo desta secção do inquérito perceber se o empreendimento é independente ou se pertence a alguma cadeia de hotéis, se existe um departamento específico para tratar das questões de recursos humanos ou se este assunto passa diretamente pelas mãos de outro profissional do empreendimento. As questões são as seguintes:

- O empreendimento onde trabalha pertence a alguma cadeia?
- Existe um departamento específico de recursos humanos no empreendimento onde trabalha?
- Quem é o responsável pelos assuntos relacionados com recursos humanos no empreendimento onde trabalha?

Satisfação com a progressão da carreira e perceção do desenvolvimento da mesma – Nesta secção, a principal do inquérito, as questões centram-se no problema a estudar. São colocadas questões referentes à satisfação do colaborador na atual organização, à satisfação com o seu progresso dentro e fora da atual organização e principalmente questões referentes à sua perceção de valor próprio como profissional. Isto irá permitir perceber se as expectativas dos colaboradores em relação à sua carreira estão a ser cumpridas e se de facto os empreendimentos onde trabalham lhes dão as oportunidades devidas para avançar na carreira. As questões colocadas nesta secção são as seguintes:

- Estou ciente das oportunidades que vão surgindo na minha organização/cadeia, mesmo que sejam de uma área diferente da que eu opero.
- Os contactos que criei nesta organização vão ajudar-me a progredir na carreira

- Tenho boas perspectivas de progressão de carreira porque o meu empregador valoriza o meu trabalho.
- As capacidades que adquiri na minha atual ocupação são transferíveis para outras ocupações fora desta organização.
- Qualquer pessoa com o meu nível de habilidades e conhecimentos, trabalho similar e experiência organizacional, será muito procurada por empregadores de várias organizações.
- A atual organização onde trabalho oferece-me regularmente oportunidades para avançar na carreira.
- Estou satisfeito com a quantidade de promoções que recebi até agora.
- Estou satisfeito com o progresso que fiz até agora no sentido de alcançar os meus objetivos de carreira.
- Estou satisfeito com o progresso que fiz até agora no sentido de alcançar os meus objetivos de rendimento mensal.
- Estou atualmente numa posição onde faço aquilo que realmente gosto.
- Pertencer à minha organização atual inspira-me a dar o meu melhor em termos de desempenho profissional.
- Qual o tempo médio desde a entrada na organização e a 1ª promoção observada.

Pretende-se ressaltar ainda em termos metodológicos que a intenção de replicar o questionário modelo esteve sempre presente.

A grande parte de respostas ao questionário foi fruto de uma grande rede de contactos do autor, que trabalha no setor. Isto permitiu aplicar o questionário diretamente junto dos trabalhadores e conseguir evitar alguns obstáculos colocados pelos hotéis, que na grande parte dos casos impediam que circulasse um questionário sobre as políticas de RH do respetivo empreendimento.

Esta limitação, que afetou gravemente o estudo, está contemplada na parte final do estudo, num ponto dedicado exclusivamente às limitações encontradas

De realçar que antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste junto de 7 profissionais que trabalham com o autor em estabelecimentos hoteleiros da região

para perceber se o mesmo era de fácil compreensão, se suscitava dúvidas ou se era necessário realizar alguma alteração adicional. Nada se tendo evidenciado o mesmo foi aplicado tal como previamente desenhado.

Tanto a metodologia quantitativa como a qualitativa têm propriedades únicas no sentido da interpretação de determinada realidade e portanto, como complemento ao estudo, decidimos optar pela implementação de uma entrevista, de onde se poderá retirar dados que nos permitam comparar o que pensam os trabalhadores e os respetivos responsáveis de recursos humanos.

Bauer e Gaskell (2000) não têm dúvidas ao afirmar que o principal propósito da metodologia qualitativa passa pela exploração de opiniões e diferentes perspetivas da questão ao invés da contagem de pessoas ou respostas. Fraser e Gondim (2004) reforçam esta opinião, adicionando que a interação humana permite respostas mais intencionais e reflexivas e dadas no contexto onde ocorre o fenómeno de estudo. A intenção de utilizar a metodologia qualitativa a par da quantitativa prende-se com o facto desta interação humana ter um grande significado, que não pode ser medido na metodologia quantitativa.

Os contributos de Snape e Spencer (2003) sustentam esta opção metodológica ao referirem que este posicionamento metodológico se adequa aos estudos que procuram (a) entender as perspetivas individuais penetrando nos quadros de referências dos sujeitos; (b) analisar as questões do ponto de vista dos processos e não em termos estatísticos; (c) providenciar uma perspetiva holística, valorizando a compreensão do contexto em que decorre; (d) manter uma neutralidade empática em que o investigador apresenta uma postura de não-julgamento; (e) realizar uma investigação naturalista no contexto real em que o fenómeno ocorre, ao invés de ambientes manipulados ou experimentais; (f) recorrer a métodos que geralmente envolvem um contato estreito entre o investigador e a população alvo do estudo, tendo o investigador um papel preponderante; (g) optar por instrumentos de recolha de dados de cariz qualitativo, como é o caso da entrevista, tendo por base métodos de análise que reflitam a complexidade, o detalhe e o contexto de obtenção da informação; (h) versar a compreensão mais sobre o significado do que sobre a causa; (i) responder às perguntas ‘o quê?’, ‘como?’, ‘porquê?’; (j) recorrer a amostras de pequena escala e intencionalmente selecionadas com base nos critérios relevantes para o estudo; (k) optar

por métodos de recolha de informação que normalmente envolvam um contacto estreito, interativo e de desenvolvimento, entre o investigador e os participantes, que permita a emergência de questões a serem exploradas; (1) garantir que os dados provenientes da recolha de informação são informações detalhadas, ricas e extensas.

Dentro da metodologia qualitativa, a técnica da entrevista foi o instrumento de recolha de dados eleito para este estudo. Como referem diversos autores, a entrevista constitui um dos principais métodos de recolha de informação na metodologia qualitativa (Fraser & Gondim, 2004; Legard, Keegan & Ward, 2003; Lewis, 2003). Lewis (2003) legitima o recurso à técnica de entrevista quando se procura lidar em profundidade com relatos pessoais, compreender os contextos pessoais ou ainda explorar questões em profundidade e detalhe, ou quando o assunto em estudo passa pela compreensão de matérias e processos complexos (como é o caso da progressão de carreira) ou de significados pessoais, o que justifica, uma vez mais, esta opção instrumental.

Assim, como referem Fraser e Gondim (2004), a entrevista na pesquisa qualitativa, ao privilegiar o diálogo entre as duas partes - entrevistado e entrevistador - permite atingir um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio do discurso, essencial para perceber as diferenças entre colaboradores e responsáveis pelos mesmos.

Uma vez que a intenção é também a comparação entre as repostas obtidas através das duas metodologias, é nossa opinião, suportada pelo trabalho de Snape e Spencer (2003), que a metodologia qualitativa traz vantagens muito expressivas ao estudo, dando-lhe credibilidade e uma base mais completa para outros investigadores poderem utilizar em estudos doutras regiões turísticas do país.

As entrevistas foram realizadas de uma forma semiestruturada, tendo o investigador o conjunto de questões que deseja ver respondidas mas que nem por isso são respondidas numa determinada ordem. Esta ordem vai sendo construída à medida que o entrevistado vai respondendo às questões podendo haver um desvio no percurso da entrevista para aproveitar linhas de raciocínio e responder logo a um conjunto de questões.

O guião da entrevista construído (ver anexo II) está dividido em quatro partes distintas: uma primeira parte para obtenção de dados demográficos, uma segunda parte onde se pretende identificar a existência ou não de políticas de progressão de carreira no empreendimento onde o entrevistado trabalha e é responsável pelos RH, uma terceira parte onde a tentativa é perceber se existe algum tipo de requisito mínimo em termos de formação dos colaboradores para integração na empresa ou se a formação dos mesmos é requisito ou não para progredir na carreira e, finalmente, uma quarta parte onde são colocadas questões mais gerais em relação ao trabalho de Gestão de Recursos Humanos que tem vindo a ser feito na região em estudo e qual será o futuro das carreiras em hotelaria neste local.

Apesar desta estratificação dos assuntos, foi dada liberdade de raciocínio e flexibilidade de resposta aos participantes, uma vez que, como explicado anteriormente, o guião não foi seguido rigorosamente para permitir aos entrevistados expressar a sua opinião livremente. Neste tipo de entrevistas é importante o entrevistador estar atento ao decorrer da conversa de forma a conseguir captar os pontos-chave do discurso, que permitiram extrair a resposta procurada e colocar a questão seguinte. Para que a entrevista seja um sucesso, tem de haver uma preparação e planeamento prévios por parte do entrevistador até mesmo para transmitir confiança ao entrevistado. Desta forma conseguir-se-á a totalidade de respostas esperada, minimizando as possíveis limitações que poderiam surgir caso essa preparação não fosse tida em conta.

Este trabalho nem sempre é uma tarefa fácil e o seu sucesso está dependente de um conjunto de exigências às habilidades mentais e intelectuais do entrevistador (Legard et al, 2003). Para além de uma capacidade de escutar elevada, a entrevista requer uma mente lógica e focada que permita captar rapidamente os pontos essenciais na resposta do entrevistado. É fundamental ter uma memória bem desenvolvida e a capacidade para criar notas mentais pois muitas vezes torna-se necessário utilizar um pormenor dito anteriormente pelo entrevistado para extrair algum esclarecimento. Haver uma curiosidade intelectual torna-se fulcral no ato da entrevista pois a procura constante por respostas torna a própria entrevista mais rica e desenvolvida e alarga as possibilidades de obtenção de respostas. Para que uma entrevista possa ser considerada um sucesso é imperativo haver uma empatia entre entrevistador e entrevistado. Independentemente do entrevistador adotar uma postura ativa ou passiva, esta empatia tem sempre de acontecer para colocar o entrevistado mais à vontade e conseguir transmitir um sentimento de

confiança. Para esta empatia acontecer é importante o entrevistador compreender o lado do entrevistado, o seu ponto de vista e o seu papel na organização.

Foi com estes pontos em mente que realizamos todas as entrevistas, sendo que o facto do autor ser da mesma área de trabalho que os entrevistados contribuiu para uma maior empatia e acima de tudo confiança na informação partilhada.

Legard et al. (2003) dividem as várias fases da entrevista: (a) chegada – esta fase inicial é importante no sentido em que é nos primeiros momentos que se traçam opiniões e que se começa a formar o clima de empatia que é, como vimos, essencial neste processo; (b) introdução da pesquisa – aqui o investigador deve reiterar informações sobre a natureza e o propósito do estudo, garantir novamente total confidencialidade, mapear as condições gerais para realização da entrevista e pedir permissão para o início da gravação; (c) início da entrevista – é nesta fase que o entrevistador deve analisar o entrevistado e adaptar o seu discurso de maneira a não perder a empatia gerada na fase anterior ou mesmo aumentar o grau de confiança entre entrevistador-entrevistado; (d) durante a entrevista – aqui o investigador explora em profundidade os temas da entrevista, deixando emergir tanto quanto possível os contributos do entrevistado e favorecendo o surgimento de maior profundidade do depoimento quando necessário, para isso o investigador deverá trabalhar a um nível mais profundo, mais focado, tentando descobrir ideias, pensamentos e sentimentos que podem estar latentes no discurso; (e) no final da entrevista – nesta fase o entrevistador deverá esclarecer que a entrevista se encontra num ponto final, de modo a que o entrevistado se situe em todo o processo e possa reforçar ou reformular alguma questão, se achar pertinente; (g) depois da entrevista – finalmente, o que acontece depois do gravador estar desligado também é importante: o entrevistador deverá reiterar toda a confidencialidade do depoimento, agradecer novamente o contributo, aproveitando para responder a hipotéticas questões levantadas pelo mesmo durante a entrevista e que foram remetidas para depois, garantindo desta forma a continuidade do clima de empatia e não forçando uma quebra no ambiente criado para a entrevista.

Também nas questões mais práticas do processo da entrevista houve cuidados, nomeadamente no agendamento da mesma. Foi sempre realizada em alturas convenientes para o entrevistado, quando possível escolhidas pelo mesmo. Desta maneira, e após informar quanto tempo será necessário para o decorrer da entrevista o

entrevistado poderá escolher uma altura em que não tenha nenhum compromisso próximo para que possa estar completamente focado na entrevista. Outro cuidado tido em conta foi a o local da entrevista. Tenta-se sempre que este seja escolhido pelo entrevistado de maneira a que seja um local familiar ao mesmo e para que não sinta qualquer tipo de desconforto. No caso deste estudo, todas as entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados. Em todas elas se tentou criar um ambiente ideal para a entrevista, onde houvesse silêncio e condições suficientemente boas para a gravação da entrevista, tentando evitar ao máximo intervenções de pessoas externas à mesma.

Para a gravação da entrevista foi utilizado um telemóvel com uma capacidade de captação de áudio excelente. O facto de ser um telemóvel, um objeto que estamos habituados a ver constantemente no dia-a-dia, nunca provocou sensação de desconforto por parte dos entrevistados e tudo correu dentro da normalidade.

Como referido várias vezes anteriormente, este tipo de metodologia serve apenas como complemento ao estudo, sendo a metodologia quantitativa a mais importante do trabalho. O tamanho da amostra para a metodologia quantitativa é muito reduzido para que se consiga ter certezas do panorama da Gestão de Recursos Humanos na região, no entanto permite perceber essencialmente se os colaboradores dos hotéis inquiridos têm a mesma opinião e visão sobre a indústria hoteleira da região que as pessoas responsáveis pela sua evolução profissional.

3.4 Caracterização da amostra

A análise de resultados é uma etapa importante e que requer alguma perícia e deteção inteligente. É também uma das mais desafiantes etapas uma vez que permite a obtenção das respostas a que nos propusemos encontrar aquando do início do estudo. Esta fase, embora distinta, segue sempre a fase de recolha de dados pois é dela que se vão extrair as repostas-chave que permitem ao investigador chegar a uma conclusão (Gil, 1987)

Tal como referido anteriormente neste estudo foi nossa intenção que os respondentes ao questionário e entrevistas correspondessem a um padrão, que embora

amplo, deve ser respeitado. Deveriam trabalhar num empreendimento turístico, o qual deveria estar situado na região turística do Porto e Norte de Portugal.

O quadro 8 apresenta os dados demográficos da amostra, assim como o tempo de trabalho na atual organização.

Quadro 8 – Dados demográficos da amostra

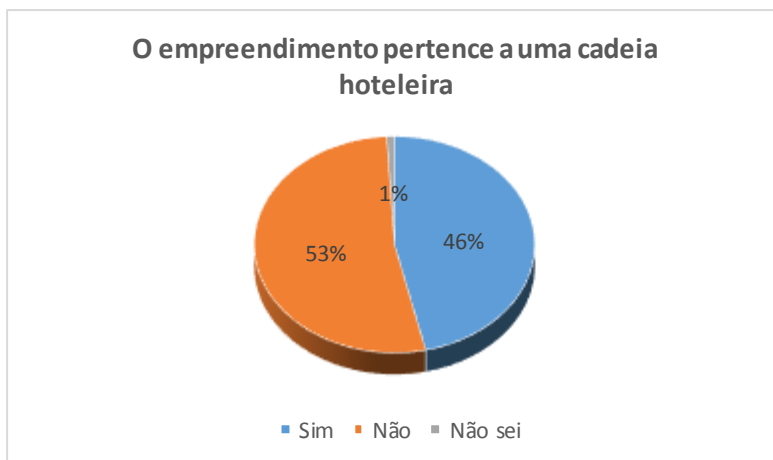
Sexo	Masculino	50	44,6%
	Feminino	62	55,4%
Idade	<18 Anos	0	0,0%
	18 – 24 Anos	37	33,0%
	25 – 34 Anos	50	44,6%
	35 – 44 Anos	19	17,0%
	45 – 54 Anos	5	4,5%
	55 – 65 Anos	1	0,9%
	>65 Anos	0	0,0%
Estado Civil	Solteiro	73	65,2%
	Casado ou união de facto	36	32,1%
	Divorciado	2	1,8%
	Prefiro não responder	1	0,9%
Habilitações Literárias	12º ano ou inferior	36	32,1%
	Licenciatura ou Bacharelato	62	55,4%
	Pós-graduação, Mestrado ou Doutoramento	14	12,5%
Tempo de trabalho na organização	Entre 6 meses e 1 ano	30	26,8%
	Entre 1 e 5 Anos	54	48,2%
	Mais de 5 Anos	28	25,0%

Reparamos que nos hotéis estudados, há um equilíbrio entre a percentagem de homens e mulheres empregados e que o maior número de trabalhadores tem idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos.

55,4% dos trabalhadores tem a licenciatura ou bacharelato. Este dado é importante uma vez que poderemos saber se nos hotéis estudados é ou não relevante uma formação superior.

Os restantes dados de caracterização da amostra foram adicionados sob a forma de gráfico para facilitar a sua leitura e posterior análise.

Gráfico 1 - Caracterização da amostra dos questionários: O empreendimento pertence a uma cadeia hoteleira?



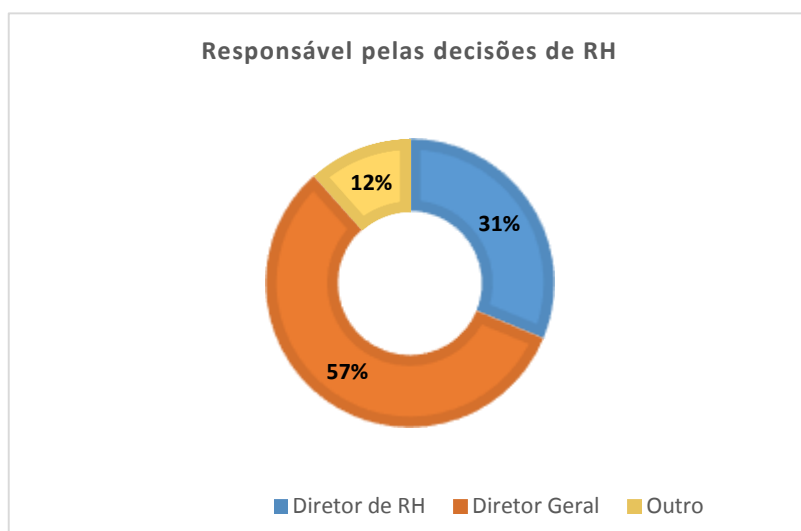
Através do gráfico 1 conseguimos perceber que dos hotéis estudados, ainda que com uma pequena diferença, a maior parte são hotéis independentes ou que não pertencem a cadeias hoteleiras. No entanto, e para benefício do estudo, conseguimos obter um bom número de respostas nas duas categorias. Isto irá permitir perceber se o facto do hotel pertencer ou não a uma cadeia tem influência nas carreiras dos seus trabalhadores.

Gráfico 2 - Caracterização da amostra dos questionários: Existe um departamento de RH no empreendimento?



Os dados do gráfico 2 apresentam resultados coerentes com o tipo de hotelaria da região do Porto e Norte de Portugal. Ainda que a amostra não seja representativa da população global, como a região é composta maioritariamente por hotéis independentes, é natural que na grande maioria dos empreendimentos não exista um departamento de RH.

Gráfico 3 - Caracterização da amostra dos questionários: Responsável pelas decisões de RH no empreendimento



Este último gráfico, juntamente com a informação do gráfico 2 permite-nos saber que existe uma clara lacuna nos empreendimentos turísticos quando falamos de departamentos de recursos humanos. Faça o empreendimento parte duma cadeia hoteleira ou não, vemos que a grande maioria não possui sequer um departamento dedicado aos recursos humanos. Adicionalmente, do total de respostas obtidas, reparamos que apenas em 31% dos casos as decisões de recursos humanos são tomadas por profissionais de recursos humanos. Em 69% dos casos a decisão é tomada pelo diretor geral do empreendimento ou por outro profissional que poderá não ser o mais indicado para o efeito.

Relativamente aos entrevistados a amostra é caracterizada pelos seguintes dados:

Quadro 9: Dados demográficos dos entrevistados

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	37	36	34
Tempo de trabalho na autal organização	3 Anos	4 Anos	3 Anos
Habilitações literárias	Licenciatura	Pós-graduação	Licenciatura

Os entrevistados foram todos selecionados tendo em conta o poder de decisão que têm nas respetivas organizações na altura de recrutamento ou promoção de colaboradores e o grau de responsabilidade na implementação de políticas de progressão de carreira.

É interessante perceber que nesta pequena amostra de profissionais de departamentos de direção o nível de habilitações literárias é sempre igual ou acima do grau de licenciado.

O facto de serem relativamente jovens permite-nos perceber qual a sua visão acerca das políticas de recursos humanos existentes na hotelaria da região e principalmente o que está a mudar neste campo.

| 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS |

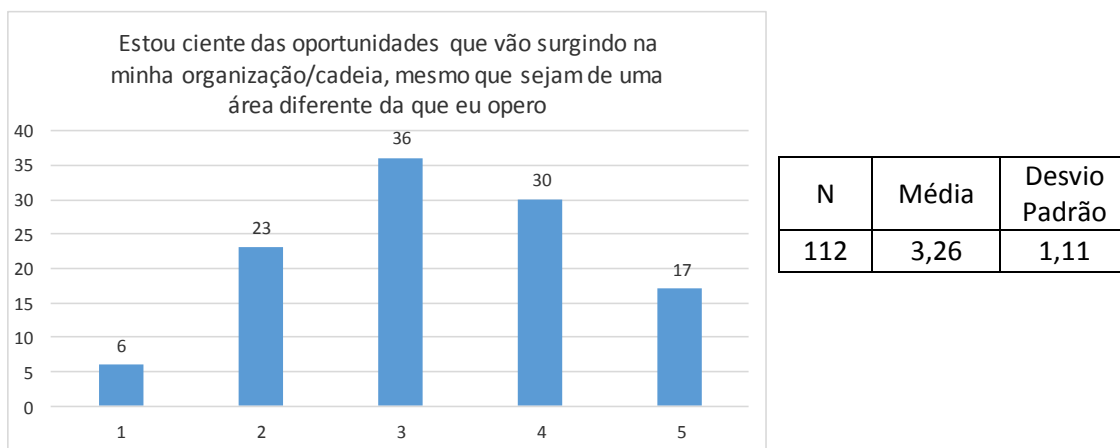
Com a análise dos resultados pretende-se compreender se existem ou não políticas de progressão de carreira nos hotéis do Porto e Norte de Portugal em prática. Dado que a amostra poderá não ser suficiente para representar toda a hotelaria da região, os resultados são apresentados e analisados tendo em conta os hotéis analisados. Outras questões serão respondidas e mesmo que a sua importância seja mais reduzida para o estudo do que a questão principal podem ajudar a caracterizar o tipo de hotelaria que se pratica nos hotéis estudados e ajudar a perceber qual o rumo que tomará nos próximos anos.

4.1 Resultado dos questionários

Para começar esta análise, voltamos novamente ao questionário, agora para a sua última parte, onde foram colocadas as questões-chave e representativas da escala escolhida para o estudo.

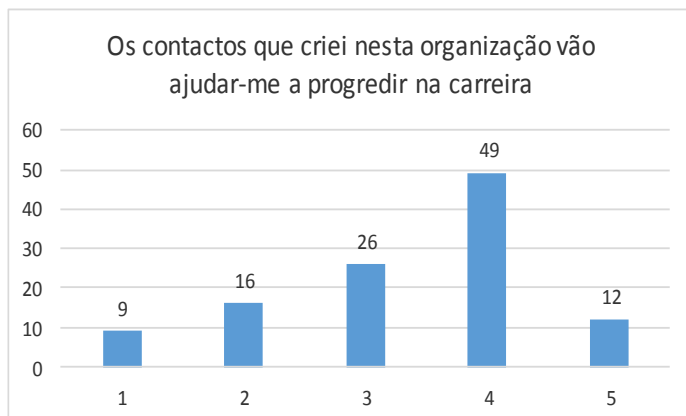
A escala escolhida é composta por números (escala de Likert) de 1 a 5, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”. As respostas serão apresentadas sob a forma de gráfico para uma leitura e interpretação mais simples. A média das respostas e respetivo desvio padrão foram calculados pelo programa SPSS.

Gráfico 4 – Análise de resultados: Perceção das oportunidades que surgem na organização



Estes valores indicam que a divulgação de oportunidades poderá não estar a ser percebida pela totalidade dos funcionários e que poderá ser alvo de melhorias.

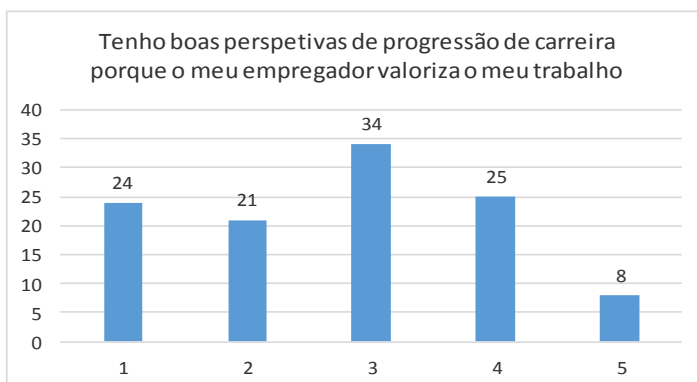
Gráfico 5 – Análise de resultados: Contactos dentro da organização para potenciar progressão



N	Média	Desvio Padrão
112	3,35	1,11

Os trabalhadores acreditam que a criação de contactos com outros profissionais da indústria hoteleira pode potenciar a sua carreira e acelerar o processo de progressão.

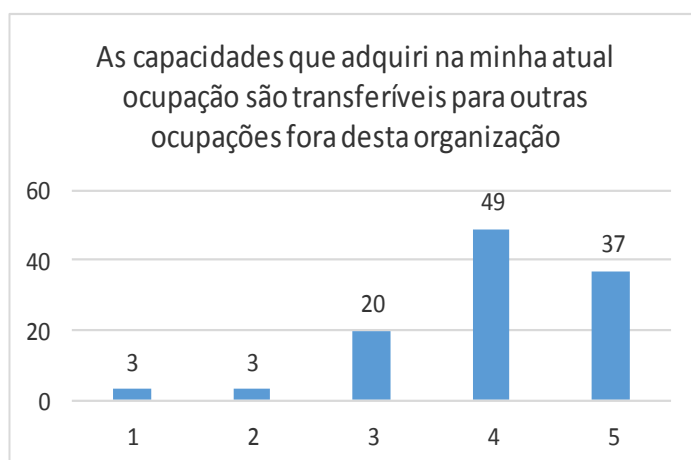
Gráfico 6 – Análise dos resultados: Perspetivas de progressão de carreira



N	Média	Desvio Padrão
112	2,75	1,23

Aqui podemos começar a perceber a perspetiva dos trabalhadores de hotelaria em relação à possível progressão que podem vir a ter na carreira. Não existe uma grande esperança de progressão de carreira dentro da atual organização onde trabalham os inquiridos e em parte este pessimismo deve-se à desvalorização do trabalho prestado por parte do empregador.

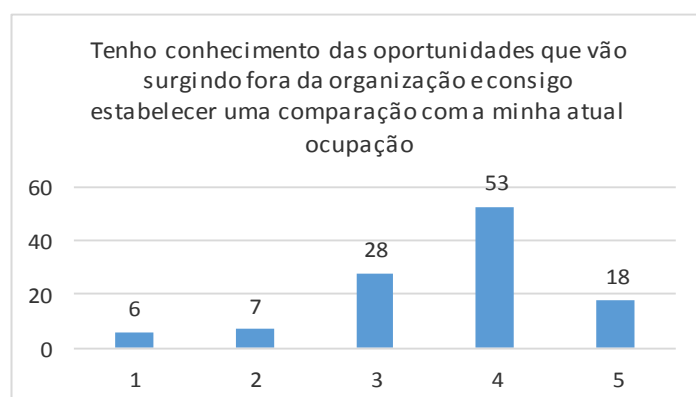
Gráfico 7 – Análise de resultados: Percepção da transferência de capacidades para outras organizações



N	Média	Desvio Padrão
112	4,02	0,93

O resultado obtido mostra claramente que os respondentes acreditam que as suas capacidades são transferíveis para outras ocupações fora da organização. Este dado reforça a ideia de que a hotelaria é uma ocupação internacional que apresenta poucas diferenças entre as várias organizações da indústria. Estes dados mostram ainda que é fulcral uma gestão eficiente do talento dentro da organização e a valorização do trabalho prestados pelos funcionários, uma vez que estes podem aplicar os conhecimentos adquiridos noutra organização.

Gráfico 8 – Análise de resultados: Percepção de novas oportunidades fora da organização

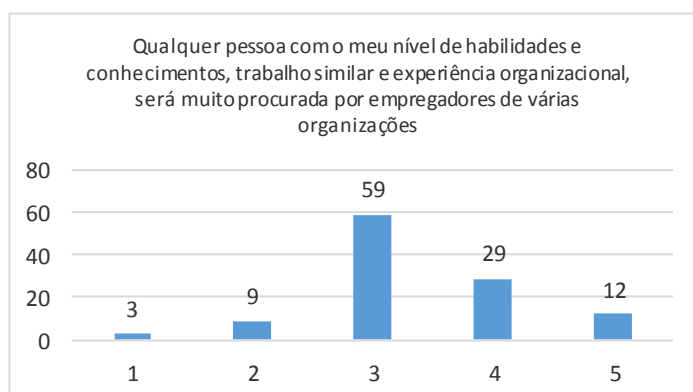


N	Média	Desvio Padrão
112	3,63	1

O valor central nesta questão indica que há ainda uma parte de trabalhadores que não está ciente das novas oportunidades que vão surgindo fora da organização e que por essa razão não consegue estabelecer uma comparação com as condições que a atual

organização oferece. Por outro lado, tendo em conta a maior concentração de respostas, já existem trabalhadores que estão atentos a possíveis oportunidades que possam surgir fora da organização. Estes dados reforçam a ideia de que os empregadores têm de começar a valorizar o trabalho dos seus colaboradores sob pena destes abandonarem a organização.

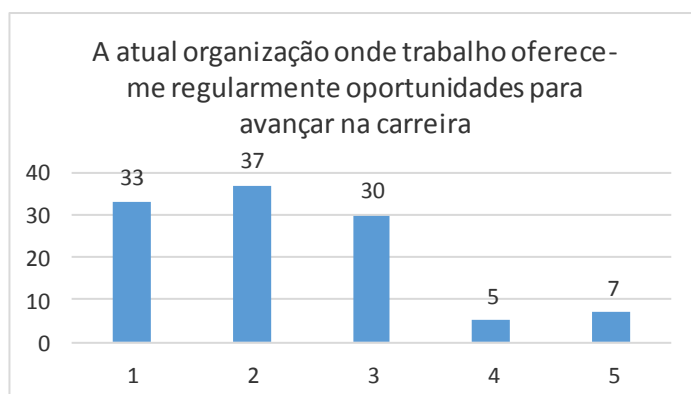
Gráfico 9 – Análise de resultados: Valorização das capacidades tendo em conta o mercado de trabalho atual



N	Média	Desvio Padrão
112	3,38	0,9

Nesta questão consegue perceber-se que há ainda alguma hesitação na perceção das capacidades dos trabalhadores que lhes permite ter sucesso na procura de novas oportunidades ou na integração total no atual mercado de trabalho.

Gráfico 10 - Análise de resultados: Oportunidades para progressão dentro da organização

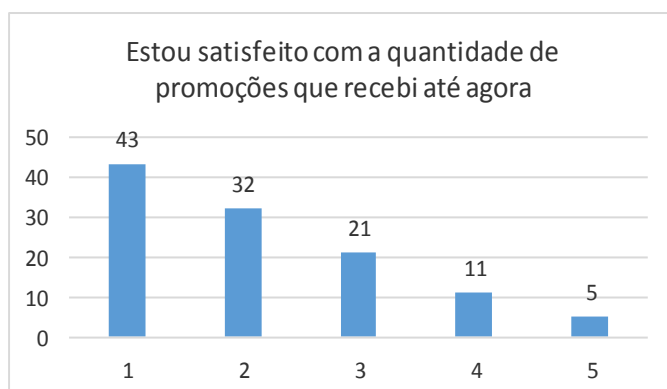


N	Média	Desvio Padrão
112	2,22	1,12

Esta questão importantíssima permite perceber que de facto os trabalhadores inquiridos sentem que neste momento não há oportunidades para progredir na carreira nas organizações onde trabalham. Estes dados dão-nos informação valiosa para o estudo pois avalia a principal questão em análise.

Os estabelecimentos hoteleiros estudados, segundo as respostas obtidas, não proporcionam oportunidades aos colaboradores para evoluírem dentro da empresa. Já foi possível observar que os trabalhadores não se sentem valorizados nos respetivos empregos e com a adição destes dados, ficamos com uma maior certeza de que de facto não existe neste momento uma esperança de construir uma carreira nos hotéis em análise.

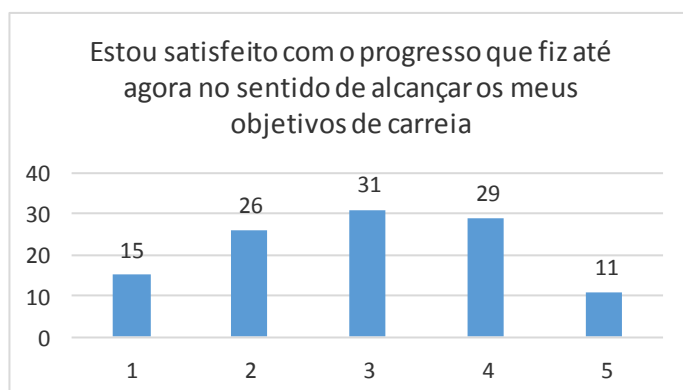
Gráfico 11 - Análise de resultados: Satisfação para com o número de promoções recebidas



N	Média	Desvio Padrão
112	2,13	1,17

Esta questão comprova uma vez mais o sentimento de desvalorização sentido pelos trabalhadores do setor. Reparamos que a grande maioria discorda totalmente da afirmação o que traduz um sentimento de injustiça perante o trabalho realizado na organização. Os trabalhadores acreditam que deveriam ter sido promovidos mais vezes tendo em conta a sua prestação na empresa.

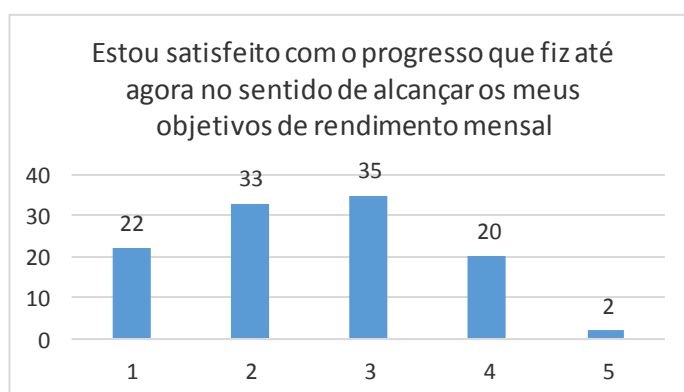
Gráfico 12 - Análise de resultados: Satisfação com progresso feito tendo em conta objetivos de carreira



N	Média	Desvio Padrão
112	3	1,17

Esta questão mostra resultados mais equilibrados pois trata-se de uma questão mais subjetiva e que depende dos objetivos de carreira de cada indivíduo e do que este sente que conseguiu alcançar. Este dado pode ser importante na medida em que devido à incerteza do setor e à falta de oportunidades de progressão torna-se complicado para os trabalhadores de hotelaria quantificar o seu progresso e estimarem de forma precisa os seus objetivos.

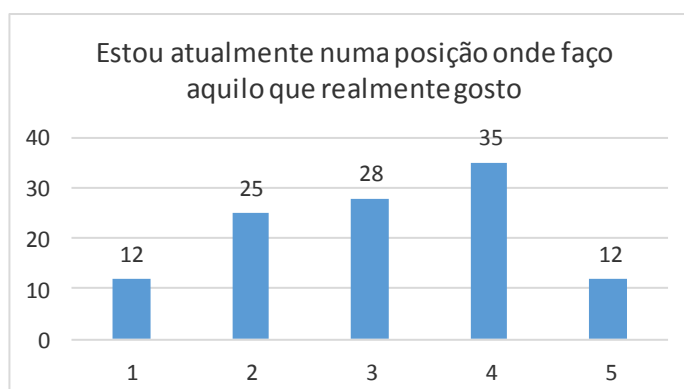
Gráfico 13 - Análise de resultados: Satisfação com progresso feito tendo em conta objetivos de rendimento mensal



N	Média	Desvio Padrão
112	2,56	1,04

Novamente estamos perante respostas que são subjetivas e que dependem dos objetivos de cada indivíduo. Os resultados, apesar das 22 respostas positivas, mostram uma insatisfação dos trabalhadores relativamente ao que auferem em comparação com o seu objetivo de rendimento mensal. O facto do trabalho em hotelaria ser mal remunerado e a falta de oportunidades de progressão de carreira contribuem para este número que acreditamos ser um bom indicativo para um dos principais problemas da indústria.

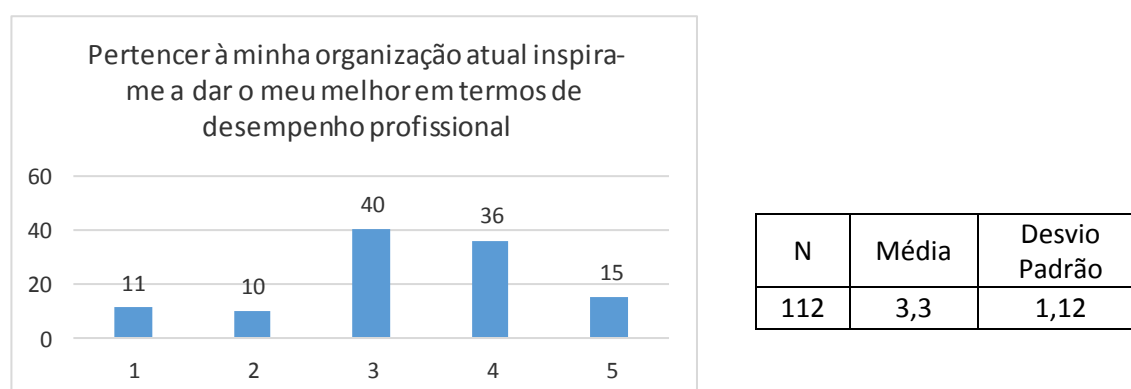
Gráfico 14 - Análise de resultados: Satisfação com a atual posição



N	Média	Desvio Padrão
112	3,09	1,18

Estas respostas demonstram que a grande parte dos trabalhadores inquiridos ainda não atingiu os seus objetivos em termos de posição de trabalho. Ainda assim, há um grande número de respondentes que está ligeiramente satisfeito com a sua posição atual. Não obstante, consegue perceber-se através da média de respostas que existe uma vontade de progredir na carreira ou de mudar de posição de trabalho por parte dos inquiridos.

Gráfico 15 - Análise de resultados: Engajamento dos trabalhadores para com a atual organização



Estes resultados esclarecem que a dedicação dos trabalhadores é bastante razoável tendo em conta os resultados das questões anteriores. Podemos concluir que os empregadores têm aqui uma janela de oportunidade para começar a valorizar o trabalho dos seus colaboradores e apresentar propostas de políticas de progressão de carreira, que permitam não só aproveitar toda esta dedicação mas também aumentá-la para que estes resultados possam melhorar.

Contrariamente, e tendo em conta o retrato do setor que temos vindo a fazer com as últimas respostas, a falta de oportunidades de progressão de carreira, o baixo rendimento ou o desvio dos objetivos de carreira podem causar uma diminuição bastante acentuada desta dedicação à organização. Trabalhadores que não estão motivados para dar o seu melhor fazem com que a qualidade do serviço baixe drasticamente e, por conseguinte, os empreendimentos hoteleiros passam a ter piores resultados. A qualidade no serviço hoteleiro é essencial para que a venda do serviço seja um sucesso. Trata-se de corresponder a um desejo de quem está a pagar e se não houver trabalhadores focados e atentos, este sucesso tornar-se-á eventualmente impossível.

As respostas da última questão do questionário, e a mais importante para o resultado deste estudo, não foram uma surpresa:

Gráfico 16 - Análise de resultados: Tempo médio até à primeira promoção observada.



Com as respostas a esta última questão a complementar toda a informação já recolhida, podemos afirmar que nos hotéis estudados não existe qualquer política de progressão de carreira ou de gestão de recursos humanos. As respostas observadas nesta última questão mostram que a esmagadora maioria dos inquiridos nunca foi sequer promovido na organização onde trabalha.

Estes dados, juntamente com a já sabida falta de oportunidades de progressão de carreira apresentadas pela empresa e a quase inexistência de departamentos específicos para os assuntos de recursos humanos dão-nos um indicador muito forte de que ainda há muito a melhorar nesta indústria motora da economia nacional.

4.2 Resultados das entrevistas

As três entrevistas realizadas para o estudo revelaram poucas diferenças entre elas e todas elas, curiosamente, contrariam em parte os resultados obtidos pelos questionários.

Para uma análise mais eficaz decidimos dividir as respostas essencialmente em dois pontos: o ponto de vista destes profissionais em relação à atual situação de recursos

humanos da organização onde trabalham e qual pensam ser o futuro dos recursos humanos na hotelaria da região.

4.2.1 Cenário atual dos RH na hotelaria da região

Quando questionados sobre a existência de políticas de progressão de carreira nas unidades onde trabalham, apenas um dos entrevistados confirmou a sua existência e implementação:

“Existe uma política de recursos humanos que vai sendo ajustada à medida que a cadeia cresce onde é dada oportunidade aos funcionários do hotel de ocupar um novo posto. Após esta seleção é desencadeada uma componente de formação para que esteja preparado na altura de assumir novas responsabilidades. Obviamente que nós surgimos dentro de um grupo que não é hoteleiro, que está habituado a outro tipo de trabalhadores, mais de indústria têxtil, e ainda estamos em processo de ajustamento”
[Diretor geral, M, 37 anos]

Outro dos entrevistados, embora afirme haver progressão dentro da unidade, esclarece:

“Não há um programa de RH propriamente dito, o que há é naturalmente progressão interna. O primeiro critério para progressão é desde já a vertente legal, onde somos obrigados a respeitar determinados níveis de evolução dos trabalhadores. Depois o que fará pender a decisão para um lado ou outro será naturalmente o desempenho, integração e antiguidade.” [Diretora de RH, F, 36 anos]

Em resposta à questão “Em condições normais de funcionamento do hotel, qual diria ser o tempo médio para um funcionário ter a sua primeira promoção, independentemente do cargo”, as respostas dos três entrevistados diferem bastante, pelo que achamos que seria benéfico para o estudo a transcrição das 3 respostas.

“Depende dos departamentos, em cozinha, por exemplo, é possível um colaborador ter 6 meses de trabalho e aquando da renovação ser promovido. Depende também dos níveis salariais. Níveis salariais mais baixos se calhar evoluem mais rapidamente, enquanto trabalhos de back-office podem demorar mais tempo”. [Diretora de RH, F, 36 anos]

“É muito subjetivo. Sendo nós uma entidade privada não há promoções garantidas, não tem a ver com o tempo. Não acredito que o tempo seja uma obrigatoriedade para se ser promovido. Acima de tudo depende das circunstâncias que podem ou não permitir a evolução de um colaborador. Apesar da efetivação de pessoas para os quadros da empresa não ser uma promoção, acaba por ser uma espécie de promoção uma vez que é reconhecido o seu trabalho”. [Diretor geral, M, 37 anos]

“É subjetivo. Há a promoção que é a mudança de cargo e há promoção dentro do mesmo cargo com reconhecimento de valor ou com aumento salarial. A promoção de mudança de cargo depende de um crescimento na estrutura da empresa. A promoção com aumento salarial depende dos resultados financeiros dos hotéis” [Administrador de grupo hoteleiro, M, 34 anos].

A questão da formação dos funcionários foi abordada nas três entrevistas com intuito de perceber o grau de importância de uma formação superior junto de quem toma as decisões de recursos humanos.

“Um hotel é 85% equipa operacional e 15 % equipa de gestão o que significa que uma formação de nível muito superior poderá não ser tão relevante para uma equipa inteiramente operacional. Na área da gestão sim, sem dúvida que é importante e relevante pelo menos uma licenciatura. Quem tira uma formação superior acaba por não durar muito tempo numa função operacional” [Diretora de RH, F, 36 anos]

“Eu conheço tanto a realidade do ensino profissional como a do ensino superior e uma não é impeditiva da outra ou mais meritória. Não acho a licenciatura uma ferramenta crucial. Não me veio ensinar aquilo que mais precisei de saber no que diz respeito à hotelaria. Isso aprendi com o trabalho no dia-a-dia e com as pessoas que me formaram. Por isso, se é uma coisa absolutamente essencial? Não! Se é muito importante? Sim, para quem quer fazer carreira. Se eu quiseser ser rececionista a minha vida toda não acho que haja necessidade” [Diretor geral, M, 37 anos]

No que concerne aos atributos principais para se ser selecionado para uma nova posição, as respostas foram unânimes:

“No nosso caso, o fator eliminatório, e isto ficou definido desde o início do projeto, seria a idade. Queríamos uma equipa jovem que pudesse crescer connosco e que pudesse abraçar outros projetos e trabalhar noutros hotéis do grupo. Com uma pessoa

mais velha, casada e com vida já estabelecida numa determinada cidade torna-se mais complicado. A experiência profissional não tem grande peso na decisão mas sim o tipo de pessoas que é. Queremos pessoas pró-ativas, sociais e enérgicas. No caso das promoções internas o desempenho tem o maior peso na tomada de decisão” [Diretor geral, M, 37 anos]

“Para nós se calhar é mais cómodo contratar alguém com menos um bocadinho de formação mas que ficará satisfeita por permanecer num determinado cargo durante mais tempo.” [Administrador de grupo hoteleiro, M, 34 anos].

“Na altura de decidir quem será ou não promovido a formação não terá necessariamente um grande peso mas sim o desempenho que o colaborador teve até agora. Se este mostrou ser capaz de gerir um departamento através do seu trabalho, não vamos estar a olhar para a formação. Já no caso dos candidatos externos, fará mais sentido olhar para a formação.” [Diretora de RH, F, 36 anos]

Nos 3 casos, o nível médio de formação nos quadros superiores da empresa é a licenciatura. Na parte operacional os funcionários de receção têm normalmente a licenciatura mas este nível desce quando analisados os departamentos de alimentos e bebidas e andares.

Todos os entrevistados responderam positivamente quando questionados sobre se os funcionários do hotel que dirigem estariam satisfeitos com as políticas de recursos humanos, resposta que contraria os dados obtidos diretamente pelos funcionários por intermédio dos questionários. Foi respondido durante as entrevistas que o feedback que vão tendo por parte dos funcionários tem sido positivo ou pelo menos, que não tem havido queixas. Uma das repostas foi um pouco mais completa, abordando outros pontos que não podem ser descurados na análise:

“É impossível termos toda a gente satisfeita. O ser humano é um ser insatisfeito por natureza. Tudo bem que somos uma família mas não nos podemos esquecer que isto é um negócio e que tem de dar lucro. O funcionário estar satisfeito não poder ser ganhar o que quer ou fazer só o que gosta. É um objetivo meu construir um inquérito de satisfação para perceber exatamente quais os níveis de satisfação dos funcionários” [Diretora de RH, F, 36 anos].

4.2.2 O futuro dos RH na hotelaria da região

O segundo ponto, relativo às respostas sobre o panorama geral e futuro da gestão de recursos humanos na hotelaria da região do Porto e Norte de Portugal, traz respostas que traduzem as convicções destes profissionais. Desde o tipo de postura que se deve adotar enquanto trabalhador até ao trabalho feito por outras unidades do setor, este ponto é um complemento tendo uma importância considerável para as conclusões do estudo.

Quando questionados sobre o atual trabalho de recursos humanos dos estabelecimentos hoteleiros da região as respostas foram muito parecidas e todas elas tocaram no ponto que pensamos ser o mais importante na problemática em estudo. Não há uma vontade por parte dos hotéis de reter os funcionários, mesmo que estes sejam competentes, durante muito tempo. Nas cadeias hoteleiras provavelmente haverá um cuidado maior com estas questões, no entanto a região em estudo tem na sua grande maioria hotéis independentes, muitos deles com gestão familiar que impedem desenvolvimentos no setor dos recursos humanos. Um dos entrevistados diz não ter sequer conhecimento do trabalho que se faz em termos de GRH na região por trabalhar na área de hotelaria há apenas 3 anos.

“Salvo raras exceções eu não vejo que os grupos hoteleiros queiram manter os quadros durante muito tempo. A rotação de funcionários parece-me ser deliberada nalguns grupos hoteleiros. Há hoje uma instabilidade devido aos estágios profissionais e à busca de benefícios fiscais” [Administrador de grupo hoteleiro, M, 34 anos].

“Existem hotéis com políticas de progressão de carreira desenvolvidas, principalmente grandes cadeias, no entanto conheço muitos casos de hotéis independentes, familiares, com uma política de recursos humanos mercenária, mas há de tudo. Desde hotéis onde há fôlego para haver uma formação permanente dos funcionários e um grande acompanhamento até hotéis, tanto no Porto, como mais a norte, que não têm um único funcionário registado na segurança social. N situações completamente díspares que nem sequer são passíveis de comparação. Acredito todavia que a situação está melhor que há 10 ou 15 anos atrás, apesar da geração mais nova não o perceber”. [Diretor geral, M, 37 anos]

Quando questionados sobre a sua opinião acerca dos novos conceitos de carreira, como o de carreira proteana ou boundaryless career, e sobre se acham que o trabalhador dever trocar regularmente de organização para potenciar o seu próprio sucesso

profissional, as respostas transmitiram uma incerteza sobre o tema. Por um lado os entrevistados acham que a mudança enriquece e que já não existem empregos onde se possa ficar durante grandes períodos de tempo mas por outro lado, devido à sociedade onde vivemos e que ainda está muito presa ao conceito de carreira tradicional, esta mudança pode ser entendida como um sinal de instabilidade por parte do trabalhador.

“Obviamente já não existem empregos para toda a vida. A sociedade está muito dinâmica e as pessoas têm de se atualizar para conseguir acompanhar. Só novas experiências conseguem trazer esta atualização. Agora também acho que há um período mínimo para consolidar qualquer coisa. Não acredito na rotação de 6 em 6 meses. Penso que 4 anos na mesma posição seria o ideal. 2 anos já é bom.” [Diretora de RH, F, 36 anos]

“É inegável que nós mudarmos de experiências e termos experiências novas em locais diferentes enriquece-nos. Num mundo ideal as pessoas deveriam mudar algumas vezes de emprego. Não digo demasiadas porque isso também é sinal de instabilidade e de que a pessoa pode ser inconstante em termos de personalidade. Penso no entanto que se deve mudar sempre num sentido ascendente. Nesse aspeto acho que as coisas estão piores. Hoje as pessoas devem ser muito mais cautelosas quando mudam de hotel.” [Diretor geral, M, 37 anos]

Na última questão da entrevista, onde os entrevistados são questionados sobre o que acham ser o futuro da hotelaria em termos de políticas de recursos humanos, as repostas transmitiram um otimismo geral, com uma esperança de que o panorama geral irá melhorar ao longo dos anos.

“Eu acho que em Portugal, recursos humanos já não é só fazer contratos e processar salários, houve uma evolução. Um bom indicador disto é a grande quantidade de oportunidades que vão surgindo na área de recursos humanos e o teor dos próprios anúncios. Já pedem profissionais para a área de desenvolvimento de RH. Penso que com o passar do tempo só poderá melhorar.” [Diretora de RH, F, 36 anos]

“Penso que irá continuar a melhorar, é inevitável. Cada vez os candidatos são mais cultos, cada vez mais os funcionários têm acesso à informação e os próprios patrões olham para os funcionários de maneira diferente. O trabalhador pode ser uma mais-valia. Tem é que ser apoiado para tal e mostrar-se como uma mais-valia. E ainda

há determinados sítios onde é necessário haver essa mudança. Se eu estiver num mercado como Viana do Castelo a relação patrão-trabalhador é mais próxima mas ao mesmo tempo mais escravizante, exige mais sacrifícios, porque existe ainda uma visão do funcionário como um instrumento como o é uma máquina de café. Portanto, não digo que o futuro trará melhores condições porque isso não tem só a ver com as pessoas mas sim com o mercado e a sua dimensão e competitividade mas trará uma maior proximidade entre as duas partes, trabalhadores e entidade patronal onde haverá um maior entendimento entre ambos.” [Diretor geral, M, 37 anos]

4.3 Correlação entre resultados

Para conseguirmos extrair resultados mais expressivos das respostas acima apresentadas que nos ajudem a comprovar esta primeira conclusão, é necessário relacionar diferentes variáveis presentes no questionário aplicado. Através do programa informático SPSS e utilizando o coeficiente de correlação de Pearson, foram analisadas e comparadas todas as variáveis necessárias para responder eficazmente ao problema em questão e comparar estas repostas com a perspetiva dos profissionais de gestão.

Correlacionando as variáveis “tempo de trabalho” e “tempo de primeira promoção observada” foram obtidos os seguintes dados:

Quadro 10 – Análise de resultados: Correlação entre tempo de trabalho e tempo até primeira promoção observada.

		tempodetrabalho	tempodepromoção
tempodetrabalho	Correlação de Pearson	1	,357
	N	112	112
tempodepromoção	Correlação de Pearson	,357	1
	N	112	112

Com estes dados podemos claramente afirmar que não existe correlação entre as duas variáveis. Quer isto dizer que nos empreendimentos estudados o tempo de trabalho

de um colaborador não tem a influência devida no momento de promoção dentro do mesmo. Tal facto contribui para uma saída do trabalhador do empreendimento onde trabalha na tentativa de conseguir uma melhor posição noutra estabelecimento. Estes dados permitem-nos perceber que não existe um acompanhamento da carreira dos trabalhadores por parte dos estabelecimentos hoteleiros estudados, mostrando mesmo ser indiferente um trabalhador acompanhar a empresa durante 6 meses ou mais de 5 anos.

Na hotelaria esta falta de acompanhamento é muito grave, uma vez que pode ser uma das principais causas de *turnover* de funcionários no setor. Esta mudança constante nas equipas pode ter um impacto enorme no serviço do estabelecimento e consequentemente no sucesso do mesmo.

O fator “habilitações literárias” dos colaboradores, após análise de correlação, mostrou também não ter qualquer influência no momento de decisão de promoção, tal como mostra o quadro 11:

Quadro 11 – Análise de resultados: Correlação entre habilitações literárias dos respondentes e tempo até primeira promoção observada

		habilitações literárias	tempo de promoção
habilitações literárias	Correlação de Pearson	1	,104
	N	112	112
tempo de promoção	Correlação de Pearson	,104	1
	N	112	112

A falta de correlação destas duas variáveis demonstra que neste momento, nos hotéis estudados, a formação dos colaboradores na área não é valorizada e, principalmente, não é tida em conta no momento de promoção do colaborador. Os dados dão-nos informações alarmantes sobre os hotéis em estudo, uma vez que poderá estar em causa a qualidade do serviço prestado nos mesmos. Sem trabalhadores qualificados torna-se mais complicado fornecer um serviço de qualidade.

Esta informação poderá desmotivar qualquer jovem a ingressar num curso superior de turismo ou hotelaria pois embora esteja a obter uma formação superior, esta não lhe

trará vantagens práticas quando ingressar no mercado de trabalho, pelo menos se ingressar num dos hotéis estudados.

A desvalorização da formação superior no setor contribui para o aumento constante do número de cursos profissionais de hotelaria e para o aumento da contratação de mão-de-obra não qualificada por parte dos estabelecimentos hoteleiros. Embora os cursos profissionais possam fornecer uma base para trabalho operacional em hotelaria, estão ainda muito distantes do nível de formação lecionada no ensino superior.

O facto de existir um departamento dedicado apenas às questões relativas aos recursos humanos deveria, em teoria, apresentar resultados um pouco diferentes uma vez que está concentrado na formação e evolução do trabalho dos colaboradores num determinado estabelecimento.

No entanto, ao estabelecer a correlação entre as variáveis “existe um departamento de RH no estabelecimento” e “tempo até à primeira promoção observada” deparamo-nos com dados que contrariam a eficácia destes departamentos nos hotéis estudados.

Quadro 12 – Análise de resultados: Correlação entre existência ou não de departamento de RH no empreendimento e tempo até primeira promoção observada

		departamentoRH	tempodepromoção
departamentoRH	Correlação de Pearson	1	-,050
	N	112	112
tempodepromoção	Correlação de Pearson	-,050	1
	N	112	112

Podemos observar que a correlação é praticamente nula e isto pode ser explicado por dois possíveis cenários: os departamentos de recursos humanos dos hotéis em análise não estão a trabalhar eficazmente ou então estão a realizar outras tarefas que não os permitem dedicarem-se a um acompanhamento especializado ao trabalhador.

Adicionalmente, e ao contrário do que seria de esperar, trabalhar num estabelecimento que pertence a uma cadeia hoteleira ou não, não apresenta quaisquer diferenças quando o ponto de discussão é a progressão de carreira. Correlacionando estas duas variáveis vemos que o grau de correlação é praticamente inexistente.

Quadro 13 – Análise de resultados: Correlação entre trabalho dentro de uma cadeia hoteleira e tempo até primeira promoção observada

		cadeia	tempodepromoção
cadeia	Correlação de Pearson	1	-,002
	N	112	112
tempodepromoção	Correlação de Pearson	-,002	1
	N	112	112

Estes dados podem ser explicados pelo facto da grande parte dos hotéis de cadeia situados na região do Porto e Norte de Portugal serem estabelecimentos em regime de franchise. Estes usam apenas o nome da cadeia, alguns *standards* maioritariamente estéticos e de serviço mas a gestão é da responsabilidade do diretor geral ou do proprietário do estabelecimento.

Na tentativa de tentarmos perceber se existe algum ponto que tenha um peso considerável no momento de decisão de promoção, foram ainda estabelecidas correlações entre as variáveis sexo e idade com o tempo de promoção.

Quadro 14 – Análise de resultados: Correlação entre sexo e idade e tempo até primeira promoção observada

		Sexo	Idade	tempodepromoção
Sexo	Correlação de Pearson	1	-,094	-,137
	N	112	112	112
Idade	Correlação de Pearson	-,094	1	,110
	N	112	112	112
Tempo de promoção	Correlação de Pearson	-,137	,110	1
	N	112	112	112

Ambos apresentam valores de correlação praticamente nulos o que significa que nenhum dos atributos é crucial na decisão final.

Com os resultados obtidos, e à luz da revisão bibliográfica efetuada no presente estudo é-nos possível informar que nos empreendimentos estudados não existe o conceito de carreira ou de progressão de carreira, seja ela tradicional, inteligente (Arthur, Claman, & DeFillippi, 1995), proteana (Hall, 1996), ou parte do conceito elaborado por Arthur (1994), a boundaryless career.

Tendo em conta os resultados obtidos, é-nos possível elaborar as conclusões do presente estudo e discutir as suas implicações para o futuro dos hotéis em estudo. Estas conclusões, assim como as limitações que o estudo sofreu e pistas para futuras investigações neste domínio estão presentes no próximo e último capítulo.

| 5 – CONCLUSÕES DO ESTUDO |

Este estudo permitiu perceber exatamente se os hotéis em estudo têm ou não políticas de progressão de carreira desenvolvidas e ativas. A análise conseguida com os dados recolhidos diretamente dos trabalhadores acrescenta uma credibilidade ao estudo destes empreendimentos em termos de recursos humanos que até agora ainda não se tinha alcançado.

A importância da compreensão desta realidade específica dos trabalhadores da hotelaria da região remete-nos para a pertinência deste tipo de abordagem. Até então, e pelo que conseguimos apurar através de uma árdua e intensiva pesquisa, a esmagadora maioria dos estudos efetuados no âmbito dos recursos humanos da área de hotelaria utilizaram como método de recolha de dados entrevistas e questionários sempre na perspetiva de quem gere os recursos humanos.

O que este estudo apresenta de diferente é precisamente o facto dos dados nos chegarem diretamente daqueles que efetivamente trabalham na hotelaria da região e que sentem as dificuldades da falta de políticas de RH organizadas no seu dia-a-dia.

A conclusão imediata que retiramos deste estudo é que há espaço para melhorar exponencialmente as condições de trabalho dos colaboradores dos empreendimentos analisados e que é urgente começar a haver uma preocupação com as carreiras dos mesmos.

Gerir o talento, optar pela formação e criar programas de incentivos poderão ser soluções para muitos dos problemas identificados e que aqui são explicados.

Notamos uma clara diferença entre os resultados obtidos através dos questionários e as respostas dadas pelos entrevistados. Esta diferença, e podemos afirmá-lo pois o questionário foi aplicado nos empreendimentos geridos pelos entrevistados, faz-nos acreditar que não existe um controlo por parte dos empregadores no que concerne ao percurso profissional dos seus trabalhadores. Observamos que todos os entrevistados pensam que os seus colaboradores estão satisfeitos com o atual trabalho de recursos humanos das respetivas unidades onde trabalham quando na verdade, ao analisar as respostas dos trabalhadores, notamos uma clara insatisfação dos mesmos ao nível de oportunidades recebidas para progressão na carreira. Esta falta de noção sobre o

ambiente que os rodeia é um problema grave e que deve ser anulado o mais rápido possível. A identificação do problema tem de ser prioritária para uma resolução rápida e com o menor número de consequências negativas possível.

Acreditamos que esta discrepância entre gestão e trabalhadores é fruto de uma falta de comunicação entre ambos e de uma falta de controlo de níveis de satisfação dos trabalhadores. Apesar de um dos entrevistados mencionar que a implementação de questionários é um dos objetivos, a verdade é que em nenhum dos casos há um controlo deste indicador, que se releva extremamente importante.

O estudo permitiu também obter dados que nos surpreenderam uma vez que não nos foi possível identificar fatores-chave ou competências que sejam essenciais para uma carreira de sucesso nos empreendimentos analisados. Conseguimos no entanto perceber que não existe uma lógica estabelecida por detrás do atual processo de recrutamento e seleção implementado nos empreendimentos e que este é realizado de uma forma desorganizada.

Através das respostas dos questionários e consequentes testes de correlação, é-nos possível afirmar que nos empreendimentos estudados, neste momento não existe qualquer tipo de organização quando falamos de recrutamento ou seleção de novos colaboradores ou de possíveis candidatos a promoções dentro das organizações. Percebemos claramente que no que toca ao tempo de trabalho até à primeira promoção observada são indiferentes os fatores sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, se o hotel pertence a uma cadeira ou até mesmo se tem ou não um departamento de recursos humanos ativo no estabelecimento.

Estes dados são alarmantes e representam um panorama muito negativo para os trabalhadores destes empreendimentos turísticos. Para além das oportunidades que vão surgindo para avançar na carreira não serem suficientes para os trabalhadores tendo em conta o seu trabalho, as que surgem poderão ser ocupadas por aqueles que são menos adequados à função fruto desta desorganização.

Outro ponto que deve ser tido em conta é o facto de os empregadores não valorizarem devidamente a formação superior no setor. Já concluímos que esta não tem influência no momento de promoção na maioria das vezes e, pior ainda, que pode ser um ponto negativo dependendo da função para a qual existe uma oportunidade nos

estabelecimentos em estudo. Tal como referido anteriormente, há empregadores que procuram deliberadamente mão-de-obra não qualificada por achar que alguém com formação superior não irá ficar satisfeito com a posição oferecida. Esta informação só reforça a ideia de que não existe uma gestão eficaz do talento nos estabelecimentos estudados e que devido a esta lacuna os seus próprios resultados não estão a ser potenciados.

Tendo em conta estas informações sentimos que o futuro destes empreendimentos poderá estar em causa. Não só se correm o risco de começar a ficar sem mão-de-obra com formação superior como caso isto aconteça, o nível do serviço que prestam pode ser seriamente afetado.

A região do Porto e Norte de Portugal, como referido anteriormente é composta essencialmente por hotéis independentes ou familiares e portanto a quantidade de departamentos de recursos humanos ativos é muito reduzida. Grande parte destes hotéis estudados não tem sequer um profissional específico para desempenhar funções de gestão de RH, ficando este trabalho muitas vezes a cargo do diretor geral ou do administrador do hotel, como os dados clarificaram. Este ponto é preocupante pois muitos administradores (como é o caso de um dos entrevistados) não possuem sequer um background de hotelaria que lhes permita tomar decisões importantes como as de GRH de forma consciente e ponderada.

Ora, se não existem departamentos de recursos humanos a funcionar nos hotéis, também não será possível a implementação de políticas de progressão de carreiras de programas de incentivo ou sequer de um programa de acompanhamento básico dos trabalhadores, que meça pelo menos o seu nível de satisfação e que passe as suas necessidades e preocupações de forma clara aos membros de direção dos empreendimentos hoteleiros. Mais uma vez é reforçada a ideia de que a formação superior é essencial para que os cargos de tomada de decisão, nomeadamente de gestão de recursos humanos, sejam ocupados por profissionais qualificados.

Os entrevistados referem ainda que uma promoção não passa apenas por uma mudança de posto ou um aumento salarial. Afirmam que o facto de passarem trabalhadores para os quadros da empresa pode contar como um espécie de promoção e

que tendo em conta o panorama nacional em termos económicos esta mudança pode ser ainda mais importante que uma mudança de posição.

No entanto, se um trabalhador que passa 5 anos a trabalhar na mesma posição não vê o seu trabalho valorizado nem lhe é apresentada uma oportunidade para ocupar outra posição no hotel, a probabilidade deste querer abandonar a atual organização vai com certeza aumentar significativamente. Já vimos anteriormente que não está em causa o empenhamento dos colaboradores, que até apresentou resultados positivos comparando com os restantes dados obtidos dos hotéis estudados. Todavia, embora exista uma vontade de dar o seu melhor na atual organização, os empregadores não estão a tirar partido desta situação. Acreditamos que a parte mais difícil seria isto mesmo, obter um esforço por parte dos recursos humanos para dar o seu melhor em prol do crescimento da empresa, que traz grandes vantagens ao negócio e ao setor. Se este passo já foi alcançado nos empreendimentos estudados, é agora importante valorizá-lo, geri-lo responsavelmente, retribuir com uma gestão cuidada das carreiras dos trabalhadores e idealmente começar o processo de implementação de políticas de progressão de carreira organizadas que estes hotéis precisam.

Apesar da amostra estudada não poder ser classificada como representativa da região do Porto e Norte de Portugal, acreditamos que o tipo de hotelaria e de gestão de recursos humanos da região em geral, poderá não ser muito diferente do panorama dos empreendimentos estudados e cujos resultados apresentamos.

5.2 Contributos do estudo

O principal contributo deste estudo passa por uma chamada de atenção para o que se passa numa parte de um setor importantíssimo para o nosso país em termos de gestão de recursos humanos e gestão de carreira.

Os estudos feitos na área do turismo e da hotelaria contemplavam as perspetivas dos trabalhadores que ocupavam cargos de direção geral, de direção de recursos humanos ou de tomada de decisão. O que foi atingido neste estudo mostra que a perspetiva dos trabalhadores em geral, incluindo todos os cargos desde a operação à direção é um pouco diferente da perspetiva que tem vindo a ser estudada. Esta apresenta resultados fidedignos provenientes dos trabalhadores dos hotéis estudados, que podem

ser usados para estender o estudo aos restantes empreendimentos da região e a outras regiões turísticas do país.

É nosso objetivo que este estudo seja um de muitos estudos a ser realizados tendo em conta a perspectiva dos trabalhadores, pois acreditamos que será a melhor forma de conseguir fazer um retrato do setor da hotelaria de forma real e fidedigna.

Temos noção que existem limitações quando se tenta estudar sob esta perspectiva e que podem pôr em causa o estudo. As mesmas estão sublinhadas no próximo ponto de forma mais detalhada. No entanto é nossa convicção ser preferível elaborar o estudo assumindo estes riscos e tentar ultrapassar estas limitações da melhor forma possível do que apresentar resultados baseados numa só perspectiva onde, como vimos no presente estudo, muitas vezes não há sequer ideia de quais os problemas e preocupações que os seus subordinados têm.

É nosso objetivo, portanto que este estudo consiga captar a atenção de alguns diretores gerais e de recursos humanos para esta nova perspectiva numa tentativa de tentar motivá-los para uma melhor compreensão gestão dos seus recursos humanos. Perceber se os trabalhadores estão motivados e satisfeitos com as políticas da empresa é um passo importante para ajustar estas mesmas políticas de forma a que tanto os trabalhadores como o hotel possam obter benefícios. É esperado que este estudo, apesar de não representar toda a região, sensibilize os gestor em geral para uma análise do seu próprio empreendimento.

Adicionalmente é nosso objetivo disponibilizar o máximo de informação possível sobre o estudo para que futuros investigadores possam realizar mais estudos sobre a região do Porto e Norte de Portugal e nas restantes regiões turísticas do país: Centro de Portugal, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Madeira e Açores.

Foi nossa intenção desde o início do estudo tentar criar um modelo de estudo que pudesse ser aplicado nos restantes empreendimentos desta ou das restantes regiões turísticas de Portugal. Queríamos que fosse principalmente de fácil implementação em qualquer uma das regiões mesmo sabendo que todas as regiões possuem particularidades importantes e influenciadoras de resultados. Acreditamos que da maneira que o presente estudo está estruturado e tendo o questionário e guião de

entrevista utilizados o mesmo será facilmente replicada por investigadores interessados em estudar os recursos humanos na hotelaria nacional

Assim, e tal como era nossa vontade inicialmente, esperamos que possa se realizar um retrato das práticas e políticas de RH na hotelaria de todo o território nacional, cumprindo paralelamente o objetivo principal de chamada de atenção para uma necessária mudança no trabalho de RH dos empreendimentos turísticos

5.3 Limitações do estudo

Todo o estudo foi realizado com base na experiência do autor no setor da hotelaria e por isso tendo em conta possíveis limitações que pudessem surgir no decorrer do mesmo.

A escolha das metodologias qualitativa e quantitativa foi decidida precisamente por se esperarem dificuldades em obter informações junto dos trabalhadores dos empreendimentos. Foram antecipados obstáculos no acesso aos trabalhadores e portanto decidida a inclusão de entrevistas aos diretores dos empreendimentos para que nunca faltasse material de estudo.

No entanto, e mesmo tendo estes cuidados foi notória a falta de abertura dos empreendimentos turísticos para obtenção de respostas. As 112 respostas obtidas foram insuficientes para conseguir elaborar um retrato geral da região turística. Este número de respostas deve-se principalmente ao facto de quando contactados, os diretores gerais e de recursos humanos dos empreendimentos informarem, que poderiam responder a questões sobre o estudo, mas que os trabalhadores não poderiam ter acesso aos questionários devido a políticas de confidencialidade dos empreendimentos.

Outra limitação importante, que nos impede de saber com certeza se estas 112 respostas eram ou não representativas da região do Porto e Norte de Portugal é o facto de não termos conseguido saber quantos colaboradores trabalham em cada hotel estudado. Sabemos que há empreendimentos que empregam 50 pessoas mas ao mesmo tempo sabemos que há outros que empregam apenas 5. Esta falta de abertura dos hotéis para partilhar informação dificultou bastante a conclusão deste estudo.

Tal como mencionado no ponto referente à metodologia, deve-se à rede de contactos que o autor tem na área de hotelaria uma grande parte das respostas conseguidas no questionário. Apesar de ter havido hotéis, principalmente fora da zona do Grande Porto que se mostraram disponíveis para ajudar a 100% e que deram um grande contributo ao estudo, a grande maioria dos empreendimentos contactos não divulgou qualquer informação.

Esta informação poderá servir como “dica” para futuros investigadores da área de hotelaria uma vez que permite uma melhor preparação para os possíveis obstáculos que poderão encontrar aquando da aplicação da metodologia seleccionada.

Todavia, estes obstáculos não foram a principal limitação deste estudo.

A falta de bibliografia foi sem dúvida o maior obstáculo que encontrei e que mais dificultou o início do estudo. Apesar do turismo ser uma atividade mundial onde à partida seria fácil encontrar uma grande variedade de estudos, a verdade é que os que conseguimos encontrar foram feitos para uma região específica de turismo, tal como o presente estudo. Isto pode ser justificado com as especificidades de cada destino turístico, que impedem que haja uma transposição dos estudos realizados para diferentes áreas geográficas.

Quer isto dizer que, para além de estudos sobre a temática de carreiras no geral, foi extremamente difícil encontrar contributos que pudessem ajudar na construção de uma revisão de literatura mais focada no setor da hotelaria e turismo.

Foram encontrados alguns estudos sobre a região turística do Porto e Norte de Portugal e também da região da Madeira mas tal como mencionado anteriormente o facto dos estudos terem sido realizados sobre a perspectiva dos gestores e não dos trabalhadores impedem a transposição de resultados para o presente estudo. No caso do estudo da região da Madeira, a diferença entre o tipo de turismo, a sazonalidade e o tipo de contratos de trabalho serem completamente diferentes do da região do Porto e Norte de Portugal impede a sua utilização. Cada região tem as suas variáveis que têm grande impacto nos resultados e conclusões do estudo, mesmo fazendo parte do mesmo país.

Apesar desta falta de estudos no setor de hotelaria, acreditamos ter realizado uma revisão de bibliografia completa, que não se repete nem que divaga para outras temáticas que apesar de serem atrativas para futuros estudos não se enquadram nos objetivos do presente trabalho de investigação.

É nosso desejo que aquando da realização do estudo das restantes regiões turísticas de Portugal, os autores tenham mais material de trabalho que consiga trazer algo de novo e positivo aos seus estudos.

Finalmente, outro grande obstáculo encontrado prende-se com o facto do autor estar a trabalhar em duas organizações diferentes aquando da realização do estudo. Esta limitação temporal impediu a entrega do estudo alguns meses antes, mas acreditamos, ainda assim, ter elaborado um trabalho completo e que trará novas e importantes

informações sobre o atual estado de alguns empreendimentos hoteleiros da região do Porto e Norte de Portugal.

| 6 – REFERÊNCIAS |

- Allan Bird. (1994). Careers as repositories of knowledge : a new perspective on boundaryless careers : Summary. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 325–344.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 7–20.
- Arthur, & Rousseau. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28–39.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2000). *Qualitative research with text, image, and sound: A practical handbook*. London: SAGE Publications.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- De Grip, J. S. A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 79–89.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324.
- Derr, C. B. (1986). *Managing the new careerists: The diverse career orientations of today's workers*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Fraser, M., & Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139–152.
- Gil, A. C. (1987). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Hall, D. T. (2004). The protean career : A quarter-century journey q, 65, 1–13.
- Hill, M.M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- International, H. (2004). Psychological search for Hilton hotel managers: Online testing seeks out the best candidates. *Human Resource Management International Digest*, 12(1), 30–32.
- Johns, N., & McKechnie, M. (1995). Career demands and learning perceptions of hotel and catering graduates – ten years on. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(5), 9–
- Jones, C., & DeFillippi, R. J. (1996). Back to the future in film : Combining industry and self-knowledge to ... *Academy of Management Executive*, 10(4), 89–103.
- Levinson, D. (1978). *The seasons of a man's life*. (Alfred A. Knopf, Ed.). New York.

- Molander, C. (Ed.) (1996). *Human Resources at Work*. (pp. 257–279). Studentlitteratur.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2014). *Tendências e Políticas de Turismo 2014*.
- Pascale, R. (1995). In search of the new employment contract. *Human Resources* 11.12, 21–26.
- Ribeiro, M. A. (2009). A trajetória da carreira como construção teórico- prática e a proposta dialética da carreira psicossocial, *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(1937), 203–216.
- Richie, J., & Lewis, J. (2003). *The foundations of qualitative research in the Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. SAGE Publications.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23–41.
- Savickas, M. L. (2002). *Career Construction: A developmental theory of vocational behavior*. (4th ed.,). San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and Organizational needs*. Addison-Wesley.
- Scott, B., & Revis, S. (2008). Talent management in hospitality : graduate career success and strategies, Division of Cultural Business, Caledonian Business School, Glasgow Caledonian University 20(7), 781–791.
- Sonnenfeld, J. (1982). The Maturation of Career Theory. *Human Relations*, 35(1), 19–46.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept : Examining physical and psychological mobility, *Journal of Vocational Behavior*, 69 , 19–29.
- Sullivan, S. E., & Emerson, R. (2000). Recommendations for Successfully Navigating the Boundaryless Career: From Theory to Practice. *Presented at the 2000 Annual Conference of the Midwest Academy of Management, Chicago, IL.,*
- Thijssen, J. G. L. (1997). Employability en employment: Terminologie, modelvorning, en pleidingspraktijk. *Opleiding En Ontwikkeling*, 10(10), 9–14.
- Wilson, J. (2010). *Essentials of business research: a guide to doing your research project*. (L. S. Publications., Ed.).
- World Travel & Tourism Council (2013). *Economic Impact Analysis*.

Anexo I – Questionário do estudo

Género *	
<input type="radio"/>	Feminino
<input type="radio"/>	Masculino
Idade *	
Apenas números inteiros	
<input type="text"/>	
Estado Civil *	
<input type="radio"/>	Solteiro(a)
<input type="radio"/>	Casado(a) ou em união de facto
<input type="radio"/>	Viúvo(a)
<input type="radio"/>	Divorciado(a)
<input type="radio"/>	Prefiro não responder
Habilitações literárias *	
<input type="radio"/>	9º ano (3º ciclo do ensino básico)
<input type="radio"/>	12º ano (ensino secundário ou profissional)
<input type="radio"/>	Bacharelato
<input type="radio"/>	Licenciatura
<input type="radio"/>	Pós-graduação
<input type="radio"/>	Mestrado
<input type="radio"/>	Doutoramento
Atualmente encontra-se empregado? *	
<input type="radio"/>	Sim
<input type="radio"/>	Não
Há quanto tempo trabalha na atual organização? *	
<input type="text"/>	
O empreendimento onde trabalha pertence a alguma cadeia? *	
Por cadeia entende-se grupo de empreendimentos turísticos que partilham o nome e políticas operacionais e de gestão da empresa-mãe	
<input type="radio"/>	Sim
<input type="radio"/>	Não

- ☐ Não sei

Existe um departamento específico de recursos humanos no empreendimento onde trabalha?*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

Quem é o responsável pelos assuntos relacionados com recursos humanos no empreendimento onde trabalha? *

- ☐ Diretor(a) de Recursos Humanos
- ☐ Diretor(a) Geral
- ☐ Outra:

Para cada uma das seguintes afirmações indique, por favor, qual o grau de concordância que mais de aplica, tendo em conta que "1" significa "Discordo Totalmente" e "5" significa "Concordo Totalmente"

Estou ciente das oportunidades que vão surgindo na minha organização/cadeia, mesmo que sejam de uma área diferente da que eu opero. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Os contactos que criei nesta organização vão ajudar-me a progredir na carreira *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Tenho boas perspectivas de progressão de carreira porque o meu empregador valoriza o meu trabalho *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

As capacidades que adquiri na minha atual ocupação são transferíveis para outras ocupações fora desta organização *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Tenho conhecimento das oportunidades que vão surgindo fora da organização e consigo estabelecer uma comparação com a minha atual ocupação *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Qualquer pessoa com o meu nível de habilidades e conhecimentos, trabalho similar e experiência organizacional, será muito procurada por empregadores de várias organizações *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

A atual organização onde trabalho oferece-me regularmente oportunidades para avançar na carreira *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Estou satisfeito com a quantidade de promoções que recebi até agora *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Estou satisfeito com o progresso que fiz até agora no sentido de alcançar os meus objetivos de carreira *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Estou satisfeito com o progresso que fiz até agora no sentido de alcançar os meus objetivos de rendimento mensal *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Estou atualmente numa posição onde faço aquilo que realmente gosto *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Pertencer à minha organização atual inspira-me a dar o meu melhor em termos de desempenho profissional *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Qual o tempo médio desde a entrada na organização e a 1ª promoção observada *

Anexo II – Guião da entrevista

Guião de entrevista a diretores de RH de empreendimentos turísticos da região do Porto e Norte de Portugal

1 – Sexo

2 – Idade

3 – Tempo de trabalho no hotel atual

4 – Habilitações literárias

5 – Existe alguma política de recursos humanos definida no hotel?

5.1 – Existe alguma prática de progressão de carreira subjacente a essa política?

6 – Em condições normais de funcionamento do hotel, qual diria ser o tempo médio para um funcionário ter a sua primeira promoção, independentemente do cargo?

7 – Qual a importância, na sua opinião, de uma formação superior (universitária/politécnica/MBA) para os funcionários de um hotel? Pensa haver diferença entre este tipo de formação e os cursos da escola de hotelaria ou cursos profissionais da área?

8 – Em períodos de recrutamento, é dada prioridade a funcionários do hotel (recrutamento interno) em detrimento do recrutamento externo?

8.1 – Qual a característica que tem mais peso na decisão?

8.2 – A formação académica tem influência?

9 – Qual o nível médio de formação dos colaboradores dos quadros superiores do hotel?

10 – Qual o nível médio de formação dos funcionários operacionais do hotel?

11 – Na sua opinião, os funcionários estão satisfeitos com o trabalho/políticas de recursos humanos do hotel?

12 – Qual a sua opinião em relação ao trabalho de GRH existente nos hotéis da região do Porto e Norte de Portugal?

13 – Pensa que o trabalhador deve estar dependente do hotel onde trabalha (criar ligação/relação) ou trocar regularmente de organização para conseguir maximizar as suas oportunidades de progressão de carreira?

14 – Como vê o futuro da hotelaria da região em termos de políticas de RH?